

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy OSTROJ, a. s.

Job Satisfaction Analysis at OSTROJ, a. s. Company Employees

Student: Bc. Hana Fialová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová

Ostrava 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium
v magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity
Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Hana Fialová**

Studijní obor: **Ekonomika podniku**

Název tématu:

Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy OSTROJ, a. s.

Anglický název tématu:

Job Satisfaction Analysis at OSTROJ, a. s. Company Employees

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Teoretická východiska práce
2. Charakteristika firmy Ostroj, a. s.
3. Výzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců ve firmě
4. Vyhodnocení a návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....
diplomant

.....
vedoucí DP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 31. 10. 2007

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila. “

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
Bc. Hana Fialová

Úvod	6
1. Teoretická východiska práce	7
1.1 Obecné pojednání o motivaci	7
1. 1. 1. Základní činitelé	7
1. 1. 2. Zdroje motivace	8
1. 1. 3. Proces motivace	10
1. 2. Pracovní motivace	10
1. 2. 1. Typy motivace	10
1. 2. 2. Teorie motivace	11
1. 3. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	18
1. 3. 1. Spokojenost s prací	18
1. 3. 2. Spokojenost s prací a výkon	19
1. 3. 3. Zkoumání spokojenosti s prací	20
1. 3. 4. Motivace a peníze	22
1. 4. Stimulace pracovního jednání	23
1. 4. 1. Stimulace pracovníků	23
1. 4. 2. Stimulace pracovních skupin	26
2. Charakteristika firmy Ostroj, a. s.	28
2. 1. Z historie k současnosti	28
2. 2. Podnikatelská činnost	28
2. 3. Popis struktury koncernu	28
2. 4. Lidské zdroje	32
2. 4. 1. Údaje o počtu zaměstnanců	33
2. 4. 2. Vzdělávání	33
3. Výzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců ve firmě	35
3. 1. Úvod do problematiky	35
3. 2. Přípravná etapa	36
3. 2. 1. Cíl výzkumu	36
3. 2. 2. Stanovení hypotéz	36
3. 2. 3. Způsob sběru dat	36
3. 2. 4. Struktura dotazníku	37
3. 2. 5. Zkoumaný soubor	46
3. 2. 6. Způsob vyhodnocení výsledků průzkumu	47
3. 3. Realizační etapa	47
3. 4. Závěrečná etapa	48
4. Vyhodnocení a návrhy řešení	49
4. 1. Anketa spokojenosti	51
4. 1. 1. Spokojenost s jednotlivými faktory motivace	52
4. 1. 2. Spokojenost dle profesního zařazení	57
4. 1. 3. Spokojenost dle organizační jednotky	62
4. 1. 4. Porovnání s výsledky průzkumu v loňském roce	68
4. 2. Otázky k zaměstnaneckým výhodám	73
4. 3. Připomínky k životu společnosti	75
4. 4. Potvrzení/Vyvrácení stanovených hypotéz	76
Závěr	77
Seznam použité literatury	78

Úvod

Všechny moderní organizace se zajímají o to, co by měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly či odměny, dále pak vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínkám v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Cílem firmy, která chce konkurovat v rámci čím dál náročnějších trhů, je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla věnovat problematice motivace a spokojenosti zaměstnanců ve firmě OSTROJ, a. s. Tato moderní strojírenská firma s dlouholetou tradicí sídlí ve městě Opava.

V teoretické části diplomové práce vysvětlím problematiku pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Ve druhé části popíši současný stav ve firmě a její profil na trhu. V aplikační části budu pomocí dotazníkového šetření zjišťovat pracovní spokojenost všech zaměstnanců ve společnosti Ostroj, a.s.

Cílem mé diplomové práce je zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Ostroj, a. s. a zdrojů jejich pracovní motivace pomocí sociologického průzkumu, který provedu na základě dotazníkového šetření. Tyto výsledky vyhodnotím a zjistím jejich vývoj v porovnání s výsledky stejného průzkumu, který proběhl v minulém roce. V případě zvýšení spokojenosti budu analyzovat faktory, které ho způsobily. Pokud dojde naopak k poklesu spokojenosti, zaměřím se na hledání jeho příčin a případné návrhy pro zlepšení. Výsledky budu vyhodnocovat nejen za celou firmu, ale také vzhledem k jednotlivým divizím a pracovnímu zařazení. Výsledky ankety spolu s mými návrhy a doporučeními bych ráda předala k posouzení vedení společnosti.

1. Teoretická východiska práce

1.1 Obecné pojednání o motivaci

1. 1. 1. Základní činitelé

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.¹

Motivy jsou chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání. Jednotlivými lidmi nejsou zdaleka oceňovány jako rovnocenné. Motivy se mohou měnit, potom se hovoří o změně motivů. Hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním. Naše jednání je každopádně určováno motivy. K vysvětlení chování určitého člověka je důležité vzít do úvahy všechny myslitelné motivy. Tyto motivy mohou mít různou váhu.

V obvyklém smyslu rozumíme slovu **motivovat** takto: jiné lidi k něčemu podnítit, přesvědčit je, že je pro ně důležité a/nebo užitečné vykonat určitou činnost. V psychologii „být motivován“ zpravidla znamená, že určité chování se řídí kognitivními procesy (zvláště radostnými či neradostnými očekáváními). Také experti zacházejí s motivací a motivováním částečně jako se synonymy.²

Stimul je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány impulsy vnitřní, signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. bolest zubů), a incentive vnější, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům a

¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0405-6.

² DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vydání. Praha: Linde, 2005, s. 54. ISBN 80-902105-8-9.

kteře aktivují určitý motiv (např. pochvala za dobrý pracovní výkon). Impulsem či incentive může být v podstatě cokoli, ale právě pouze může – nemusí. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží především na motivační struktuře konkrétního jedince.

Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Vztah mezi motivací a stimulací

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u jednotlivce určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. Motivování pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivity pracovníků než stimulování, které je chápáno jako povrchní a dočasné motivování materiálními činiteli.

1. 1. 2. Zdroje motivace

Za zdroje motivace jsou považovány veškeré skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Mezi základní zdroje motivace patří:

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně významného pro jedince.

Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pocíťovaného nedostatku. Potřeba nutí člověka k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. Tento proces je provázen určitým napětím, které klesá po uspokojení nebo nasycení potřeby.³

³ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992, s.10. ISBN 80-7079-626-X.

Návyky

Návykem se označuje opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Může vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i záměrným tvůrcem. Mohou tak být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka.

Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.

Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě. Projev zájmů u jedince má různé stránky, mezi něž patří šíře, hloubka, stálost a činorodost zájmů.

Ideály

Ideálem se rozumí určitá myšlenková, eventuálně obrazná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů: mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů. Mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní, mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

Hodnoty

Hodnotu je možné vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných způsobů, cílů jeho jednání. Každý si během svého života vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Jeho obsahem jsou preference - tedy to, co jedinec považuje za závažné. Hodnotou může být rodina, vlastní zdraví, děti, práce či dosažená úroveň pracovní kariéry apod. Člověk bude motivován k těm činnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu.

1. 1. 3. Proces motivace

Motivační proces má cyklický charakter:

- Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění – a obnovení „psychického ekvilibria“ (dynamicky pojaté psychologické rovnováhy) – je považováno za žádoucí (potřebné).
- V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá...
- V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje...
- ...redukci motivu, respektive uspokojením potřeby.

Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu (jiné potřeby – například po uspokojení potřeby odpočinku je „znovu probuzena“ potřeba společenského kontaktu s ostatními lidmi.⁴

1. 2. Pracovní motivace

1. 2. 1. Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 56. ISBN 80-247-0405-6.

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

1. 2. 2. Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

1. **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
2. **Teorie zaměřené na obsah**, které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Mezi tyto teorie můžeme zařadit:
 - Maslowova hierarchie potřeb
 - Alderferova ERG teorie
 - Dvufaktorová teorie motivace
 - McClellandova teorie získaných potřeb
3. **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními a vnímáním spravedlnosti. Zde patří tyto teorie:
 - Teorie rovnosti
 - Teorie expektance (očekávání)
 - Porterův a Lewlerův model očekávání
 - Teorie cíle

Existují některé další teorie motivace pracovního jednání, které je potřebné vysvětlit. Jsou to:

- Teorie kompetence
- Teorie X a Y

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení, kdy byl kladen důraz na racionalitu práce, a na ekonomické výsledky.

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Nejnámější teorií motivace je pravděpodobně teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

1. *Fyziologické potřeby* – jídlo a pití, přístřeší, sexuální uspokojení a další fyzické potřeby.
2. *Potřeby bezpečí* – jistota, ochrana před fyzickými nebo citovými útrapami, jistota, že fyziologické potřeby budou zajištěny.
3. *Společenské potřeby* – citové vztahy, sounáležitost, akceptování lidmi a přátelství.
4. *Potřeby úcty a uznání* – vnitřní faktory úcty, jako jsou seberešpektování, samostatnost a uspokojení vnějších faktorů úcty jako jsou status, uznání a pozornost.

5. *Potřeby seberealizace* – rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojení snaha být tím, pro co máme schopnosti.⁵

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Jakmile je určitá úroveň potřeb uspokojena, přestává být impulsem motivace. Je-li potřeba z podstatné části uspokojena, stává se z hlediska motivace dominantní vyšší úroveň. Maslowova teorie motivace říká, že i když nejsou potřeby nikdy plně uspokojeny, ty, které jsou uspokojeny z podstatné části, ztrácejí své motivační působení. Když tedy chcete podle Maslowa někoho motivovat, potřebujete zjistit, na které úrovni se v hierarchii potřeb nachází, a zaměřit se na úroveň vyšší. Manažeři, kteří postupují podle Maslowovy teorie, by měli měnit své postupy tak, aby potřeby zaměstnanců mohly být postupně uspokojovány.

Maslow také rozdělil pět základních potřeb do úrovní, od nejnižší po nejvyšší. Potřebami nižšího řádu jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Zbývající tři jsou považovány za potřeby vyšší úrovně. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi je v tom, že zatímco potřeby vyšší úrovně jsou uspokojovány interně, potřeby nižšího řádu jsou převážně uspokojovány externě. Přírozeným závěrem Maslowovy teorie potom je, že v období ekonomické prosperity mají téměř všichni trvale zaměstnaní pracovníci plně uspokojeny potřeby nižšího řádu.

Alderferova ERG teorie

Za dalšího následníka Maslowa lze považovat Alderferu, který Maslowovu kategorizaci potřeb „vyostřuje“. Jeho teorie rozlišuje tyto motivy:

- existence (sebezáchovy),
- sociální sounáležitosti (mezilidské vztahy, potřeby kontaktů a prestiže),
- růstu (všechny potřeby, které souvisejí se seberealizací, seberozvojem).

Jeho teorie existence, vztahů a růstu – stručně shrnuto – říká toto:

- Čím je potřeba méně uspokojována, tím dominantnější (ovládající) se stává.
- Když je uspokojena, aktivuje se jiná „nová“ potřeba.
- Také neúspěch (tj. neuspokojení potřeby) může znamenat „růst“.⁶

⁵ ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 391. ISBN 80-247-0495-1

Dvoufaktorová teorie motivace

Teorie motivačních a hygienických faktorů Fredericka Herzberga říká, že existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací, a vnější faktory, které jsou spojeny s pracovní nespokojeností. Za předpokladu, že vztah jednotlivců k práci je základem a že jejich přístup k práci určuje úspěch nebo neúspěch, zkoumal Herzberg následující otázku: „Co lidé očekávají od práce, kterou vykonávají?“ Ptal se na podrobný popis situace, kdy se ve své práci cítí mimořádně dobře nebo mimořádně špatně.

Na základě svých analýz dospěl Herzberg k závěru, že odpovědi osob, které byly spokojeny s prací, byly podstatně odlišné od odpovědí těch, kteří se cítili v práci špatně. Určité charakteristiky se trvale opakovaly, jak z hlediska spokojenosti s prací, tak i z hlediska nespokojenosti. Když se lidé cítí v souvislosti se svojí prací dobře, potom to přičítají sobě samým, pokud jsou nespokojeni, zaměřují se na vnější vlivy, jako je firemní politika, vedení, mezilidské vztahy a pracovní podmínky.

Určité údaje vedly Herzberga také k názoru, že protipólem spokojenosti není nespokojenost, jak se tradičně chápalo. Odstraní-li se faktory vedoucí k nespokojenosti, nemusí to ještě znamenat, že se zvýší spokojenost s prací a motivace. Herzberg dospěl k názoru, že existuje duální spojitost: opakem spokojenosti je „neexistující spokojenost“ a opakem nespokojenosti je „neexistující nespokojenost“.

Podle Herzberga jsou dva faktory, které vedou ke spokojenosti s prací, odlišné od těch, které vyvolávají nespokojenost. Proto manažeři, pokud chtějí odstranit faktory vedoucí k nespokojenosti s prací, pravděpodobně vytvoří na pracovišti harmonii, ale nikoliv motivaci. A protože zaměstnance nemotivují, vnější faktory, které vyvolávají nespokojenost, jsou označovány jako *hygienické vlivy*. Jsou-li tyto faktory adekvátní, lidé nebudou nespokojeni, ale nebudou ani spokojeni, tedy motivováni. Motivování lidí ve vztahu k jejich práci vyžaduje používat *motivační faktory*.⁷

⁶ DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1. vydání. Praha: Linde, 2005, s. 29. ISBN 80-902105-8-9.

⁷ ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 392. ISBN 80-247-0495-1

McClellandova teorie získaných potřeb

Autorem této teorie je D. C. McClelland. Teorie bývá označována jako teorie tří potřeb. Tato teorie říká, že hlavními motivačními faktory v práci jsou tři potřeby.:

- Potřeba úspěchu – motor dokonalosti a úspěšnosti.
- Potřeba moci – možnost ovlivňovat chování ostatních.
- Potřeba sounáležitosti – potřeba dobrých mezilidských vztahů.

Z těchto tří potřeb byla nejvíce předmětem zkoumání potřeba úspěchu. Průzkum ukázal, že lidé s intenzivní potřebou něčeho dosáhnout považují osobní pocit, že uspěli, za něco více než odměnu za práci. Chtějí dělat všechno lépe a efektivněji než dříve. Preferují takovou práci, která jim poskytuje odpovědnost při hledání řešení problémů a rychlé, jednoznačné zpětné hodnocení jejich výkonnosti, protože chtějí vědět, zda jsou lepší než předtím. Tito lidé nejsou hráči, neradi dosahují cílů náhodně. Jsou motivováni náročnými úkoly a přijímají osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy. Vyhýbají se lehkým, ale i mimořádně náročným úkolům. Také nelze říci, že jsou nejlepšími typy pro manažerské pozice, zejména ve velkých firmách.

Motivační teorie zaměřené na proces

Teorie rovnosti

Teorie rovnováhy byla formulována J. Stacey Adamsem a říká, že zaměstnanci vnímají to, co dostávají jako výstupy ve vztahu k tomu, co vložili, a potom srovnávají tento poměr s poměry ostatních. Když zaměstnanec vnímá svoji situaci jako totožnou se situací ostatních, jedná se o stav rovnosti, neboli situace je spravedlivá. Když je však poměr nerovný, potom to znamená, že někdo je nadhodnocen a někdo je podhodnocen. V takové situaci se zaměstnanci obvykle pokouší něco změnit.

Je třeba zkoumat, kdo jsou ti ostatní, s kterými se srovnáváme. Pojem referent je v teorii rovnosti důležitou proměnnou. Byly definovány tři kategorie referentů: ostatní, systém a já.

Kategorie „ostatní“ se skládá z jednotlivců, kteří mají v dané organizaci podobnou práci, ale také z přátel, známých a členů odborných asociací.

Kategorie „systém“ obsahuje mzdovou politiku organizace, postupy a administrativu. Všechny precedenty v oblasti odměňování lze zahrnout do této kategorie.

Kategorie „já“ je poměr vstupu a výstupu, který je u každého jednotlivce výlučný. Odráží jeho zkušenosti, kontakty a je ovlivňován takovými kritérii, jako minulá práce nebo závazky k rodině. Výběr určitých referentů je dán dostupnými informacemi o referentech a jejich vnímané relevanci.⁸

Teorie expektance (očekávání)

Tvůrcem této teorie je Victor H. Vroom, který tvrdí, že kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasné vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Porterův a Lawlerův model očekávání

Expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:⁹

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

⁸ ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 401. ISBN 80-247-0495-1

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s.225. ISBN 978-80-247-1407-3

Oba autoři však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí, doplněné schopnostmi a vnímáním role.

Teorie cíle

Základem teorie stanovení cílů je, že určité cíle výkonnost zvyšují a že obtížné cíle, jsou-li akceptovány, vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné.

Za hlavní zdroj motivace se považuje zájem o dosažení cíle. Průzkumy v této oblasti ukázaly, že některé cíle, zejména cíle konkrétní a cíle představující určitou výzvu, jsou mimořádně motivující. Konkrétní a obtížné cíle vedou k vyšší úrovni výstupů než všeobecně formulované cíle typu „dělej, jak nejlépe umíš“. Konkrétnost cílů je sama o sobě specifickým stimulem.

Další teorie motivace

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb.

Potřeba kompetence se projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí.

Potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná. Zatímco potřeba vysokého výkonu je fenoménem, který se u svého nositele uplatňuje v podstatě neustále, nediferencovaně, potřeba kompetence se projeví především v situaci, která je člověkem vnímána jako přiměřeně náročná.

Potřeba kompetence má však i rovinu sociální. Práce představuje velmi vhodnou příležitost porovnávat vlastní výkony s výkony ostatních pracovníků. Porovnání pak vždy představuje východisko pro posouzení míry kompetence (kompetence vlastní i druhých), v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých lidí.

Teorie X a Y

Autorem těchto souborů předpokladů o lidské podstatě pod názvem teorie X a teorie Y je Douglas McGregor.

Teorie X představuje negativní pohled na lidi. Předpokládá, že pracovníci mají malou ctižádostivost, nemají rádi práci, chtějí se vyhnout odpovědnosti a musí být intenzivně kontrolováni, aby pracovali efektivně.

Teorie Y obsahuje pozitivní pohled: předpokládá, že pracovníci mohou sami sebe řídit, vyhledávají odpovědnost a práci považují za přirozenou činnost. McGregor byl přesvědčen, že předpoklady obsažené v teorii Y vyjadřují skutečnou podstatu pracovníků přesněji a měly by být návodem pro manažerskou práci.¹⁰

1. 3. Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

1. 3. 1. Spokojenost s prací

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.

Morálka se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Tak Guion definuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“. Jiné definice

¹⁰ ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 392.
ISBN 80-247-0495-1

zdůrazňují skupinové aspekty morálky. Gilmer říká, že morálka „je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům“. Rozlišuje mezi morálkou jako skupinovou proměnnou, vztahující se k míře, v jaké se členové skupiny cítí přitahováni svou skupinou a touží zůstat jejími členy, a mezi postojem k práci jako individuální proměnnou, vztahující se k pocitům pracovníka týkajícím se jeho práce.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.

1. 3. 2. Spokojenost s prací a výkon

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti, které uskutečnili Brayfield a Crocket, vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více ukazatelů spokojenosti s prací nebo postojů pracovníků bylo korelováno s jedním nebo více kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem.

Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pocítovanými odměnami

souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nějak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Mohou si najít jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby.

1. 3. 3. Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:¹¹

1. Použití strukturovaných dotazníků

Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky.

Lze provádět i benchmarking (porovnávání, poměrování) s jinými organizacemi, možná s pomocí nějaké specializované instituce. Ke standardizovanému dotazníku lze přidat i otázky, které jsou důležité pro danou organizaci. Dotazník „šitý na míru“ lze použít k osvětlení konkrétních záležitostí, ale doporučuje se požádat o odbornou pomoc zkušeného psychologa, který může zabezpečit kvalifikovanou práci související s vytvářením a pilotním ověřováním dotazníku a s interpretací výsledků. Výhodou dotazníků je to, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.

¹¹ ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 229. ISBN 80-247-0495-1

2. Použití rozhovorů

Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo to mohou být polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat, i když na druhé straně by cílem osoby vedoucí rozhovor mělo být dovolit diskusi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímné a otevřené názory. Alternativně a vzácněji lze rozhovory přísně strukturovat. Ty jsou však sotva více než ústním použitím dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin (tj. skupin pracovníků svolaných, aby zaměřili svou pozornost na konkrétní záležitosti) jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru

To je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí.

Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Umožňuje to zpracovat kvalitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň to skupině, nebo alespoň některým jejím členům, dává příležitost, aby vyjádřili své pocity obšírněji.

4. Využití diskusních skupin.

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří.

Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Posouzení a vyhodnocení výsledků

Je zajímavou skutečností, že když se lidí přímo zeptáte, zda jsou spokojeni se svou prací, mnozí řeknou, že vcelku ano. Může tomu tak být bez ohledu na to, jak se práce dělá, a navzdory důrazně vyjadřovaným stížnostem. Možnou příčinou tohoto jevu je to, že i když většina lidí je ochotna připustit, že má nějaké stížnosti – ve skutečnosti, jsou-li vyzváni, aby si stěžovali, nebudou si stěžovat – budou asi neochotně připouštět, dokonce i sami sobě, že nejsou spokojeni s prací, kterou nezamýšlejí bezprostředně opustit. Mnozí pracovníci se už smířili se svou prací, i když nemají rádi některé její stránky, a nemají žádnou skutečnou touhu dělat něco jiného. A tak jsou v určitém smyslu dostatečně spokojeni se svou prací jako celkem, i když žehrají na některé její stránky.

Celkové, obecné ukazatele spokojenosti tak nikoliv vždy odhalují všechno skutečně zajímavé. Abychom mohli rozhodnout, zda je či není potřeba něco udělat, je důležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Za těchto okolností bude dotazník ukazovat pouze linii, kterou bychom měli sledovat. Neposkytne však odpovědi. Z toho důvodu jsou výhodná setkání s jednotlivci nebo diskuse v diskusních skupinách, protože umožňují do hloubky prozkoumat jakýkoliv vzniklý problém.

1. 3. 4. Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní „ano“ v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvávání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat.¹²

1. 4. Stimulace pracovního jednání

Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce. K ovlivňování člověka jako pracovníka dochází v jakémkoli procesu sociální interakce (v tomto případě většinou bez vědomého záměru). Z hlediska manažerské praxe je ale stěžejní záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin.

1. 4. 1. Stimulace pracovníků

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka.

Tyto podněty lze členit na:

- impulzy (endogenní, vnitřní podněty), např. bolest zubu,
- incentive (exogenní, vnější podněty), např. finanční odměna, pochvala apod.

¹² ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 231.
ISBN 80-247-0495-1

Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků – stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem. Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince.

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací pracovníků k práci sleduje každý manažer v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další osobnostní rozvoj pracovníků.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Lze říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb.

Stimulační význam mohou mít následující skutečnosti:

- **Hmotná odměna**

Význam tohoto činitele je dán faktem, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby manažer měl možnost hmotné odměňování řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat. Silnější stimulační účinek je přitom přisuzován pohyblivým složkám (prémie, odměny) než fixní částce platu.

Mezi další formy odměny lze zařadit nefinanční benefity (služební auto, mobilní telefon, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu apod.)

- **Obsah práce**

Stimulující účinek je samozřejmě připisován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc apod. V této souvislosti jsou důležité procesy rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment).

- **Manažer**

Velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti.

Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na úrovni odborné i lidské autority manažera a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. Tato oblast je manažerům nejsnáze dostupná, avšak její zvládnutí je pro řadu z nich mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech.

Stimulační význam má rovněž participace pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny. Záleží na konkrétním manažerovi, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují.

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Sociální faktory mají silný stimulační účinek. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a výše uvedený přístup manažera významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny.

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky a organizací, ve vytváření jejich loajality.

- **Další faktory**

Společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž) závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Manažer tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít.

Stimulační vliv může mít i image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i aktuální úroveň rodinných vztahů. Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkávání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, jsou vybočením z rutiny, znamenají možnost se sejít a hovořit se spolupracovníky i s vedením firmy na neformální úrovni, navázat bližší vztahy.

Stimulační prostředky využíváme také vždy s ohledem na to, kterou z oblastí pracovního jednání chceme ovlivnit.

1. 4. 2. Stimulace pracovních skupin

Pro optimální stimulační působení manažera ve vztahu ke skupině je důležité, aby respektoval tyto zásady:

- skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny;
- všechny vztahy jsou průhledné a otevřené;

- v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě;
- vznikající problémy se řeší okamžitě;
- kooperativní chování má podporu;
- pokud je to možné, je adresně stanovena odpovědnost jednotlivých členů skupiny za konkrétní úkoly;
- skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech;
- skupině je poskytována zpětná vazba a zpětná vazba se vyžaduje i od skupiny.

V rámci pracovní skupiny lidé navzájem porovnávají své pracovní výkony. Proto se ukazuje jako důležité současně průběžně posilovat soudržnost skupiny. Nejlépe podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvářením prostoru pro neformální setkávání členů skupiny, případně i organizováním aktivit ve volném čase (sportovních utkání, výletů, společenských akcí apod.). Tímto přístupem může manažer ve skupině udržovat po určitou dobu atmosféru motivující soutěživost; rozhodně by však neměl své pracovníky k účasti na takových akcích nutit.

K vytvoření stimulujícího prostředí může manažer dále využít:

- správné vymezení skupinového cíle,
- svůj rovnoprávný vztah se členy skupiny,
- participaci skupiny na rozhodnutích, která se jí týkají.

Důležitá je také podpora týmové spolupráce. Zatímco soutěživost uvnitř pracovní skupiny může po určité době působit spíše nemotivačně, i z dlouhodobého hlediska pozitivně působí soutěživost meziskupinová. Ta naopak má tendenci soudržnost pracovních skupin posilovat.¹³

¹³ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 224. ISBN 80-247-1706-9

2. Charakteristika firmy Ostroj, a. s.

2. 1. Z historie k současnosti

Ostroj je moderní strojírenský podnik založený v roce 1948, který se v krátké době stal největším výrobcem důlních strojů v České republice. Zkušenosti z vývoje a výroby důlních strojů umožnily rychle rozvíjet také nové výrobní obory. Znalosti a odbornost pracovníků umožňují vyrobit širokou škálu součástí od přesné hydrauliky až po těžké svařované díly. Podnik je schopen rychle reagovat na všechny nové požadavky, které jsou na OSTROJ, a. s. zákazníkem kladeny. V daných oblastech výrobního programu může v krátké době dodat výrobek libovolného provedení. Stroje vyrobené ve společnosti OSTROJ, a. s. spolehlivě pracují kromě České republiky i v mnoha zemích Evropy, především ve Španělsku, SRN, Polsku, Rusku, Slovensku, Litvě a Ukrajině.

2. 2. Podnikatelská činnost

Mezi stěžejní oblasti činnosti společnosti OSTROJ, a. s. patří především výroba strojů a zařízení pro důlní průmysl, speciálních hydraulických válců, hřídelí, částí hydromotorů, opracovaných výkovků pro automobilový průmysl, výkovků pro stavební a zemědělský průmysl, náradí a forem pro automobilový průmysl, svařenců, nakládacích hydraulických jeřábů a provádění povrchových úprav.¹⁴

2. 3. Popis struktury koncernu¹⁵

Společnost je ovládána panem Ing. Vladimírem Trochou (předseda představenstva a generální ředitel), kterého opravňuje k hlasování 46,55 procentní podíl.

¹⁴ Příloha č. 1 Kompletní předmět podnikání společnosti OSTROJ, a.s.

¹⁵ Příloha č. 2 Organizační struktura společnosti OSTROJ, a. s.

Nejvyššími orgány společnosti jsou valná hromada, dozorčí rada a představenstvo. Postavení a působnost orgánů společnosti je vymezena obchodním zákoníkem a Stanovami společnosti.

Ve společnosti je, pokud jde o její vedení, striktně zabezpečováno dodržování obchodního zákoníku a zákona o podnikání na kapitálovém trhu, které ve svých ustanoveních zakazují zneužití většiny hlasů a ukládají zajistit rovné zacházení se všemi vlastníky cenných papírů. Společnost v zákonem stanovených lhůtách zveřejňuje výroční a pololetní zprávu a zároveň řádně zveřejňuje vnitřní informace vztahující se ke společnosti. Mimo zveřejňované informace společnost neprovádí žádné nestandardní operace nad rámec obvyklého obchodního styku.

Společnost je členěna na samostatné organizační jednotky, které nemají právní subjektivitu. Jednotlivé organizační jednotky mají konkrétně vymezenou činnost v rámci produkčních a režijních aktivit podniku a stanovený počet pracovních míst.

Organizačními jednotkami společnosti jsou divize, odbory, oddělení a referáty a dílny.

Divize

Každá divize je určená ucelenou speciální funkční činností k zajištění podnikatelských aktivit společnosti. Ředitelé divizí jsou přímo podřízeni výkonnému řediteli. Divize jsou dále členěny na oddělení, referáty a dílny.

Divize podniku se dělí podle činností na divize obchodně výrobní, divize obslužné a divize obchodně technické. Mezi *obchodně výrobní divize* patří divize Nakládací hydraulické jeřáby, divize Hydraulika, divize Strojírna, divize Kovárna a kalírna, divize Nářad'ovna a divize Galvanovna. *Obchodně technická divize* je pouze jedna, a to divize Důlní stroje. *Obslužné divize* jsou divize Nákup a divize Služby.

Divize Nakládací hydraulické jeřáby

Divize Nakládací hydraulické jeřáby se zaměřuje na výrobu a prodej nakládacích hydraulických jeřábů pro dřevozpracující a kovozpracující průmysl. Geografickým trhem byl v roce 2007 trh tuzemský a trh slovenský.

Divize Hydraulika

Divize Hydraulika je složena ze tří strategických jednotek (SJ), jenž jsou SJ2 Výroba speciálních hydraulických válců, SJ3 Výroba hřídelů a SJ4 Výroba dílů pro hydromotory. Dále pak tato divize vyrábí díly pro divizi Důlní stroje.

Podniková strategie stanovuje jasné cíle u jednotlivých strategických jednotek, což zjednodušuje rozhodování, kam směřovat investice.

Divize Strojírna

Divize Strojírna se zabývá výrobou svařovaných dílců do hmotnosti 10 tun včetně jejich kompletního opracování a nátěru. Dále provádí montáž některých skupin těchto strojů. Tato divize také zajišťuje výrobu dílů pro divizi Důlní stroje.

Kvalita výrobků je důsledně kontrolována dle ISO 9001:2000. OSTROJ, a.s. je také držitelem mezinárodní certifikace svařovacích procesů dle DIN 18800 a DIN EN ISO 3834-2.

Divize Kovárna a Kalírna

Tuto divizi tvoří dvě strategické jednotky (SJ), a to SJ5 Výroba opracovaných výkovků pro automobilový průmysl a SJ6 Výroba výkovků. Tomuto rozdělení odpovídá i výrobní program divize, který tvoří produkce zápusťkových výkovků pro automobilový průmysl, zemědělství, armatury, stavebnictví a opracovaných výkovků pro automobilový průmysl ve váhových kategoriích od 0,10-30 kg.

Divize Nářad'ovna

Divize Nářad'ovna vyrábí kovací nářadí, nástroje na výrobu plechových kol, střížné nástroje, formy pro výrobu hliníkových kol pro nízkotlaké i vysokotlaké lití. Produkce divize směřuje především, byť nepřímo, do automobilového průmyslu. Ve výrobě nástrojů na plechová kola patří OSTROJ, a. s. k významným partnerům výrobců plechových kol na českém trhu a je v zájmu divize rozšířit své působení také na trh evropský. Ve výrobě forem pro nízkotlaké lití se divize již prosadila na evropském trhu. Významná část produkce zajišťuje potřeby ostatních divizí, především divize Kovárna a kalírna.

Nářad'ovna disponuje kvalitní technologií výroby s moderní CNC technikou, softwarovým vybavením a kvalifikovanými pracovníky, což ji předurčuje stát se

strategickým dodavatelem pro významné zákazníky nejen v ČR, ale i na zahraničních trzích. Tento potenciál se snaží i nadále rozvíjet tak, aby byla schopna pružně reagovat na nové trendy v oboru.

Divize Galvanovna

Divize Galvanovna poskytuje elektrolytické zinkování závěsové i hromadné a tvrdé funkční chromování 226 zákazníkům a dále i ostatním výrobním divizím společnosti OSTROJ, a. s.

V roce 2006 byly realizovány plánované investice rekonstrukce neutralizační stanice odpadních vod a nová sušící odstředivka. V součinnosti s divizí Služby byly uskutečněny investice decentralizace vytápění a zdroje tlakového vzduchu. Divize Galvanovna se tak stala samostatnou jednotkou nezávislou na centrálních zdrojích energií. Investicí do neutralizační stanice odpadních vod divize splňuje nejpřísnější ekologická kritéria daná EU.

Divize Důlní stroje

Náplň činnosti této divize tvoří komplexní dodávky vybavení porubů metodou LONG WALL včetně odtěžení, výroba mechanizovaných výztuží OSTROJ, hřeblových dopravníků (porubových a sběrných), pluhových souprav, pásových dopravníků, pásových vleků, malé důlní mechanizace, řídicí a periferní hydrauliky (plnopřítokové, impulsní a elektrohydraulické), hydraulických stojek a válců, individuálních hydraulických stojek a převodovek.

Divize Nákup

Tato divize zprostředkovává veškerý nákup a prodej v rámci společnosti.

Divize Služby

Divize Služby je obslužnou divizí, která zajišťuje veškerou údržbu a opravy ve společnosti

Odbory

Mezi další organizační jednotky patří odbory, které mají přesně vymezené specializované činnosti. Vedoucí odborů jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli.

Ve firmě působí těchto pět odborů: odbor Finance a Controlling, odbor Lidské zdroje, odbor Řízení jakosti, odbor Informatika a odbor Právní vztahy.

Oddělení a referáty

Jsou nižšími organizačními jednotkami, na kterých jsou vykonávány dílčí nebo specifické činnosti.

Dílny

Jsou organizační jednotky, na kterých probíhá výroba.

2. 4. Lidské zdroje

Posláním odboru Lidských zdrojů je vytvářet podmínky pro špičkové formování a zhodnocování lidského potenciálu firmy, který zajistí OSTROJi trvalou konkurenční výhodu. Usiluje o procesní orientaci, kde cílem je zaangažovat zaměstnance do tvorby hodnot, proměnit je ve vlastníky procesů. Jde o zásadní změnu role lidí ve společnosti, od vykonavatelů úkolů v rámci pracovních míst k aktivnímu "vlastnictví" hodnototvorných procesů.

Zvyšování intelektuální úrovně společnosti zabezpečuje formou výcviku a tréninku zaměstnanců, který odpovídá záměrům společnosti. Realizuje nejen vzdělávání vrcholového managementu, ale i vzdělávání ostatních zaměstnanců v oblasti obchodních dovedností, jazykové přípravy, finančního řízení a oblasti jakosti. Důraz klade také na vzdělávání středního managementu, na přípravu na změny a legislativní úpravy. Mistři jsou připravováni na oblast vedení lidí.

Odbor Lidské zdroje prosazuje změny v podnikové kultuře, např. podporou identifikace zaměstnanců se společností, nalezením společných cílů a hodnot, sjednocením postojů managementu a zaměstnanců, vytvářením jednotné filozofie rozvoje společnosti.

2. 4. 1 Údaje o počtu zaměstnanců

Odbor Lidské zdroje vypracoval v roce 2007 strategii lidských zdrojů, jejíž realizace by měla vést k zajištění a stabilizaci potřebného počtu kvalifikovaných zaměstnanců dle požadavků strategických jednotek společnosti OSTROJ a. s. Bližší informace o pracovněprávních vztazích jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 1: Průměrný počet zaměstnanců v roce 2007

	2007	2006	2005	2004	2003
Dělníci jednicoví	489	487	462	457	438
Dělníci režijní	155	156	159	166	161
THP	281	264	249	244	246
Celkem	925	907	870	867	845

Zdroj: interní evidence personálního oddělení OSTROJ, a.s.

Tabulka 2: Nástupy a výstupy zaměstnanců v roce 2007

	DJ	DR	TH	Celkem
Nástup	107	13	50	170
Výstup	89	15	39	143

Zdroj: interní evidence personálního oddělení OSTROJ, a.s.

2. 4. 2. Vzdělávání

V oblasti vzdělávání se společnost věnovala přípravě všech zaměstnanců. Byly rozvíjeny odborné i manažerské znalosti zaměstnanců. V roce 2007 pokračoval rozvoj personálních záloh v tvrdých dovednostech, personální zálohy se zúčastnily např. kurzů s názvem „Marketing“, „Taktický marketing“ či „Finance“.

V loňském roce bylo vybudováno podnikové školicí středisko s kapacitou 56 míst. Tento projekt je spolufinancován Evropským fondem pro regionální rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Společnost se také zapojila do projektu, který byl podporován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky „Rozvoj a certifikace lektorů a interních školitelů“. V roce 2007 vybraných 10 zaměstnanců prošlo tréninky zaměřenými na komunikační pravidla, didaktiku a metodiku výuky. Svou přípravu interního lektora ukončili zkouškou.

Kromě zákonných periodických a jazykových kurzů se v roce 2007 uskutečnily např. tyto kurzy:

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Vedení lidí, motivace a hodnocení
- Kurzy obsluhy PC
- Projektové řízení
- Controlling

V tabulkách 3 a 4 je přehled průměrných finančních prostředků vynaložených na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jak je z těchto tabulek patrné, společnost OSTROJ, a. s. klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a na toto vzdělávání vynakládá nemalé finanční prostředky.

Tabulka 3: Průměrné finanční prostředky investované na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Fin. náklady	5 011 012	4 671 515	3 130 323	2 271 589	2 622 981	1 907 767	2 626 542	704 545
Průměr.počet zaměstnanců	925	907	870	867	845	894	948	987
Fin. náklady/zaměstnanců	5 417	5 151	3 598	2 620	3 104	2 134	2 771	714

Zdroj: interní evidence personálního oddělení OSTROJ, a.s.

Tabulka 4: Z toho finanční prostředky investované na jazykové vzdělávání

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Fin. náklady	967 023	818 359	693 842	624 757	671 376	479 249	154 800	0
Osob v jazyk. kurzech	124	137	103	97	91	90	106	0
Fin. náklady/osoby	7 799	5 973	6 736	6 441	7 378	5 325	1 460	0

Zdroj: interní evidence personálního oddělení OSTROJ, a.s.

3. Výzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců ve firmě

3. 1. Úvod do problematiky

Zejména v dnešní době lze opravdu potvrdit, že největším nebezpečím pro firmu není její konkurence, ale vlastní nespokojení a nemotivovaní zaměstnanci. V posledních letech se v mnoha oblastech začínáme přibližovat k hranicím téměř technické dokonalosti, ale v oblasti sociální tomu tak zdaleka není. Pracovat s živými lidmi, kteří mají určité potřeby, nálady a zvláštnosti, je mnohem těžší než s neživou hmotou.

Mnoho zaměstnavatelů se jen honí za velkým ziskem, špičkovou technologií, postavením na trhu, ale jak jsou na tom jejich zaměstnanci, je pro ně vedlejší. Neuvědomují si, že spokojenost jejich pracovníků je pro firmu velmi důležitá a může jí pomoci růst. Lidský potenciál ovládá všechnu špičkovou technologii a pomáhá ji efektivně využívat. Organizace podceňující budování silné firemní kultury a pozitivní atmosféry na pracovišti jsou často zaskočeny odchodem špičkových lidí. Ti jsou mnohdy vyčerpaní nebo již uspokojili své potřeby, a tak jdou dál.

Abychom zabránili tomuto nepříznivému jevu, je účelné zjišťovat spokojenost zaměstnanců a tím předcházet ztrátě kvalitních pracovníků. V mnoha firmách se stal průzkum spokojenosti zaměstnanců standardním nástrojem řízení lidských zdrojů. Jsou to firmy, které si uvědomují, že spokojenost zaměstnanců je základním faktorem, ovlivňujícím dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi. Ostroj a. s., ve kterém píši svou diplomovou práci, je jednou z těchto firem. Již druhým rokem totiž zjišťují spokojenost svých zaměstnanců, a to pomocí dotazníkového šetření. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že průzkum spokojenosti poskytuje hodnotnou zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty k řešení, případně zlepšit pracovní klima. Výhodou průzkumu jsou jeho periodická opakování. Umožňují porovnat data za určitou dobu a je díky nim možné zjistit vývoj trendů.

Jak jsem již zmínila, tento výzkum je ve společnosti OSTROJ, a. s. realizován opakovaně. Chtěla bych tedy nejen zjistit hodnotu spokojenosti v roce 2007, ale také porovnat spokojenost či případnou nespokojenost s předešlým rokem a zjistit účinky

opatření přijatých v loňském roce. Výsledky průzkumu a návrhy v případě nespokojenosti bych poté ráda předložila managementu společnosti.

3. 2. Přípravná etapa

3. 2. 1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření ve společnosti Ostroj, a. s. bude:

- určení celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě,
- výpočet spokojenosti podle jednotlivých divizí,
- stanovení spokojenosti dle profesního zařazení,
- porovnání výsledků se stejným výzkumem, který byl prováděn v minulém roce,
- identifikování nedostatků a důvodů poklesu nebo nárůstu spokojenosti,
- návrh nápravných opatření v případě poklesu spokojenosti.

3. 2. 2. Stanovení hypotéz

Pro lepší dosažení výše uvedených cílů byly stanoveny tyto hypotézy:

- Předpokládáme, že spokojenost oproti předešlému roku vzroste.
- Předpokládáme, že mohou být oblasti, ve kterých spokojenost klesne.
- Předpokládáme, že existuje rozdílná spokojenost u TH pracovníků a dělníků.
- Předpokládáme, že existují rozdíly ve spokojenosti v rámci divizí.

3. 2. 3. Způsob sběru dat

Výzkum bude prováděn formou dotazníkového šetření. Protože budu zjišťovat příčiny nárůstu (popřípadě poklesu) spokojenosti, budou nezbytnou součástí mého výzkumu pohovory s pracovníky personálního oddělení, kteří by mi měli poskytnout dostatečné informace o opatřeních, která byla díky loňskému výzkumu přijata, a o celkové atmosféře ve firmě.

Dotazníky budou vyplňovat všichni zaměstnanci společnosti, výzkum bude probíhat v druhé polovině měsíce listopadu 2007. Zaměstnanci budou podle rozpisu volání k vyplňování dotazníků po skupinách, což zajistí rychlé shromáždění informací a vysokou návratnost dotazníků. Mým cílem je, aby se výzkumu zúčastnilo minimálně 70% pracovníků firmy. U vyplňování dotazníků budu přítomna, abych mohla identifikovat, která jeho část dělá pracovníkům při odpovídání největší problémy, které otázky byly nejasné a na které byly kladeny nejčastěji dotazy.

3. 2. 4. Struktura dotazníku¹⁶

Vedení společnosti jsem předložila návrh dotazníku, pomocí kterého bych zjistila spokojenost zaměstnanců firmy. Na základě přání vedení společnosti ale zůstává dotazník stejný jako v minulých letech. Důvodem je především srovnatelnost jednotlivých faktorů motivace a zjištění trendu ve vývoji spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník začíná úvodním dopisem, dále je rozdělen na čtyři části – rozlišovací údaje, anketa spokojenosti, otázky k zaměstnaneckým výhodám a připomínky k životu společnosti.

Úvodní slovo

V úvodním dopise jsou zaměstnanci seznámeni s důvodem vzniku této ankety. Je zde zdůrazněna důležitost výsledků dotazníkového šetření, které napomohou vedení společnosti ke zlepšení pracovních podmínek a rozvoji motivačního programu, který by zaměstnance co nejvíce uspokojoval a zároveň podněcoval v pracovním nasazení. Zaměstnanci jsou zde také upozorňováni, aby napsali do dotazníku své připomínky, náměty a nápady, jak zlepšit práci a život ve společnosti.

Rozlišovací údaje

Dotazník je zcela anonymní, aby se odstranily obavy a bariéry respondentů při odpovídání na otázky. Z důvodu vyhodnocování výzkumu jsou zde k vyplnění pouze údaje týkající se pohlaví, věku, počtu let v OSTROJ, a.s., vzdělání, profese a zařazení pracovníků podle divize.

¹⁶ Příloha č. 3 – Anketa spokojenosti zaměstnanců

Anketa spokojenosti

Tato část obsahuje 25 faktorů motivace, které jsou rozděleny do tří skupin – kategorie osobnostních faktorů, kategorie komunikačních faktorů, kategorie materiálních faktorů a dva samostatné faktory, které nebyly zařazeny do žádné ze jmenovaných kategorií.

U všech otázek byla stanovena stejná stupnice hodnocení:

- 1 - naprosto nespokojen
- 2 - spíše nespokojen
- 3 - částečně spokojen, částečně nespokojen
- 4 - spíše spokojen
- 5 - naprosto spokojen

Pro bližší pochopení obsahu ankety spokojenosti se nyní budu věnovat konkrétnímu popisu jednotlivých faktorů motivace:

Kategorie osobnostních faktorů

Využití získaných znalostí a dovedností ve své práci

Pomocí tohoto faktoru zjistím, jak jsou pracovníci schopni uplatnit své znalosti a dovednosti při vykonávání pracovní náplně. Nespokojenost s využitím získaných znalostí a dovedností ve své práci může znamenat nedostatečné znalosti nebo jiné znalosti, než jsou k výkonu práce potřebné.

Možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy)

Tento faktor ukazuje, jak jsou respondenti spokojeni s možnostmi, které jim firma poskytuje v rámci dalšího vzdělávání se v oboru. Typickým příkladem jsou jazykové kurzy, školení, certifikace, odborné stáže. Nespokojenost s tímto motivačním faktorem může ukazovat na nedostačující možnosti vzdělávání nebo například na nevhodné či nevyhovující formy školení.

Odborné a osobní předpoklady pro výkon práce

U tohoto faktoru bych ráda zjistila míru spokojenosti s odbornými a osobními předpoklady pro výkon práce. Tento faktor v sobě zahrnuje především vhodnost

výběru pracovníka pro danou pozici. Nespokojenost s osobními a odbornými předpoklady pro výkon práce může naznačovat neuspokojivý výběr zaměstnance na tuto pozici, jeho špatné nebo nedostatečné zaškolení pro tuto práci.

Možnost otevřeně projevit a uplatnit své názory

U tohoto motivačního faktoru budu zjišťovat, jak jsou pracovníci spokojeni s možností otevřeně se projevovat a uplatňovat své názory a připomínky. Tento faktor nesporně souvisí se způsobem komunikace, možnostmi sdělovat námítky a případné návrhy na opatření nadřízenému a odráží vztahy na pracovišti. Nespokojenost může indikovat špatný způsob komunikace, nedostatek možností pro vyjádření se nebo strach projevit svůj názor. Může ale také znamenat, že prostor k vyjádření se existuje, avšak respondenti cítí zamítavý postoj nadřízených k jejich námítkám.

Možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici

Tento faktor by měl ukázat míru spokojenosti s možností profesního růstu. Je to velmi důležitý motivační faktor, s profesním postupem se totiž váže předpoklad větší zodpovědnosti a samozřejmě také nárůst platu. Nespokojenost může znamenat nemožnost postupu na vyšší pozici (např. mistr, vedoucí úseku apod.).

Pravomoc rozhodovat a odpovědnost za práci

Pomocí tohoto faktoru zjistím spokojenost respondentů s pravomocí rozhodovat a odpovědností za práci, kterou vykonávají. Nespokojenost v tomto případě bude vyjadřovat malé pravomoci a odpovědnost, přičemž by je respondenti uvítali ve větší míře.

Náplň vykonávané práce

Tento faktor mi umožní zjistit míru spokojenosti s náplní vykonávané práce. Náplň vykonávané práce je jeden z nejdůležitějších motivačních prvků. Zjistím, zda mají zaměstnanci svou práci rádi, jeví se jim zajímavá a kreativní. Nespokojenost znamená, že respondentům vykonávaná práce nevyhovuje a působí na ně nemotivačně.

Využití (užitečnost) mé práce ve firmě

U tohoto faktoru bych ráda zjistila míru spokojenosti s využitím práce zaměstnanců ve firmě. Lidé jsou rádi, když vidí, že jejich práce má smysl a je pro firmu důležitá a prospěšná. Je to silný motivační faktor, který zvyšuje výkonnost pracovníků. Nespokojenost může naznačovat pocit zbytečnosti a nedostatečného docenění práce, kterou lidé vykonávají.

Hodnocení, uznání a ocenění mé práce

Jeden z klíčových motivačních faktorů, který určuje míru spokojenosti zaměstnanců s oceněním a hodnocením práce, kterou vykonávají. Ukazuje jak nejen nadřazení, ale také spolupracovníci jsou schopni ocenit a pochválit dobře vykonanou práci. Pochvala je velmi důležitým motivačním stimulem, a proto by s ní žádný nadřízený, samozřejmě v případě kvalitně odvedené práce, neměl šetřit. Stimuluje pracovníka k lepším výkonům, k zájmu a ochotě věnovat se další práci. Nespokojenost vyjadřuje přehlížení dobře odvedené práce a nezájem ze strany vedoucích pracovníků vyzvednout snahu svých podřízených. Takové chování může na podřízené působit silně demotivačně.

Možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů

Pomocí tohoto faktoru zjistím, zda mají zaměstnanci možnost uskutečňovat vlastní nápady a myšlenky při řešení úkolů. Toto je důležitý faktor obzvláště pro iniciativní pracovníky a ty, kteří rádi pracují týmově. Nespokojenost může být důsledkem nevšímavosti nadřízených vůči myšlenkám jiných, což může v podřízených vyvolat pocit zbytečnosti a nemožnosti podílet se na řešení problémů ve společnosti.

Jistota a dlouhodobá perspektiva práce

U tohoto faktoru budu zjišťovat spokojenost s jistotou a dlouhodobou perspektivou práce. Obzvláště v dnešní nejisté době se tento faktor stává pro mnohé pracovníky klíčovým. Většina zaměstnanců dává přednost stálému zaměstnání před vysokými výdělky, prémie a dobrým postavením. Nespokojenost v tomto případě bude znamenat, že zaměstnanci svou práci neberou jako jistotu a mají obavu ze ztráty zaměstnání.

Kategorie komunikačních faktorů

Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti

Pomocí tohoto faktoru zjistím míru spokojenosti respondentů se vztahy mezi spolupracovníky, se kterými přichází do styku při každodenním výkonu své práce. Výsledky výzkumu poodhalí kvalitu vztahů na pracovišti, zda jsou tyto vztahy přátelské a zda existují mezi kolegy problémy s komunikací. Nespokojenost se vztahy na pracovišti bude naznačovat nepřátelské vztahy, nedostatečnou komunikaci mezi kolegy, celkově špatnou atmosféru na pracovišti a také možný výskyt problémových pracovníků, kteří tuto atmosféru podněcují.

Možnost spolupráce mezi kolegy, možnost spolupracovat na řešení problémů

Díky tomuto faktoru zjistím spokojenost s možností spolupracovat s ostatními kolegy na řešení různých problémů. Ukáže se, jaké mají respondenti možnosti a schopnosti pracovat v týmu, zda práci v týmu považují za produktivní a přínosnou. Nespokojenost s tímto faktorem můžeme přikládat nemožnosti spolupráce s kolegy na řešení problémů, špatné komunikaci, popřípadě problémy s rozdělením kompetencí v rámci týmu.

Včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě

Tento faktor mi ukáže, jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni s kvalitou, včasností, množstvím a způsobem poskytování informací o dění ve firmě. Informovanost zaměstnanců je velmi důležitým prvkem, který zvyšuje důvěru zaměstnanců ve vedení společnosti. Pokud mají zaměstnanci o firmě, ve které pracují dobré informace, zamezí se tím nepřesnostem a zkresleným informacím. Nespokojenost v tomto případě ukáže nedostatečné, pozdě podané nebo špatným způsobem zprostředkované informace o aktuálním dění ve společnosti.

Úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě

Pomocí tohoto faktoru motivace zjistím, jaká je spokojenost či nespokojenost s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě. Těmito útvary mohou být na příklad divize, odbory nebo referáty. Pro plynulý chod firmy je tato spolupráce velice

důležitá, protože mnohé útvary na sobě v rámci výrobního procesu navazují. Proto je potřeba zajistit dokonalou spolupráci a komunikaci mezi podnikovými útvary. Nespokojenost s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě může znamenat špatnou komunikaci nebo neochotu spolupracovat.

Způsob komunikace s ostatními kolegy

U tohoto faktoru se pokusím zjistit spokojenost se způsobem, jakým pracovníci komunikují s ostatními kolegy. Úroveň komunikace s ostatními pracovníky je při každodenním pracovním tempu velice významným prvkem. Dobrá komunikace zjednodušuje řešení problémů a především eliminuje jejich vznik. Nespokojenost se může projevovat špatně zvoleným způsobem komunikace (ústní, písemná, telefonická, e-mailem atd.), nejasností nebo nemožností zpětné reakce.

Spolupráce a vztah s přímým nadřízeným

Tento faktor by měl ukázat míru spokojenosti či nespokojenosti se spoluprací a vztahy s přímými nadřízenými. Tento faktor je jedním ze základních pilířů tvořících pracovní spokojenost, proto by neměl být v žádném případě podceňován. Nespokojenost by mohla být chápána jako pochybení ze strany nadřízených, která se může projevovat například přehlížením, nedostatkem důvěry ve své podřízené, špatnou komunikací, upřednostňováním některých jedinců a v neposlední řadě neochotou řešit vznesené námitky.

Možnost zácviku nových a méně kvalifikovaných zaměstnanců

Na základě tohoto faktoru vyhodnotím spokojenost s úrovní a možností zácviku nových a méně kvalifikovaných zaměstnanců. Po nástupu do zaměstnání je zácvik součástí snad každé profese, proto mě bude zajímat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jeho úrovní. Případná nespokojenost bude znamenat, že zácvik neprobíhá v dostatečné míře nebo není prováděn kvalifikovanými pracovníky.

Odborná pomoc ze strany nadřízeného

Tento faktor mi ukáže, jak zaměstnanci hodnotí odbornou pomoc ze strany svého nadřízeného. Řídící pracovníci by měli disponovat nejen odbornými znalostmi, ale

především by měli být ochotní poskytovat tyto znalosti svým podřízeným. Nespokojenost by v tomto případě znamenala nedostatečnou odbornost, neochotu nadřízených nebo nedostatek času věnovat se svým podřízeným.

Organizace práce na pracovišti

Motivační faktor související s organizací práce na pracovišti ukáže, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními postupy a organizováním jejich práce. Nespokojenost bude znamenat nevyhovující způsob práce, pracovní postupy nebo nevhodnou organizaci práce.

Kategorie materiálních faktorů

Pracovní podmínky na pracovišti

Tento faktor odpoví na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami na jejich pracovišti. Mezi tyto podmínky patří hluchnost, prašnost, čistota, klimatizace, kouření na pracovišti, pracovní doba a přestávky v práci. Nespokojenost by znamenala nesplnění již zmíněných nejčastějších požadavků.

Podpora firmy ve vybavení pracoviště

Pomocí tohoto faktoru zjistím, jak jsou respondenti spokojeni s podporou firmy, co se týče vybavení pracoviště. Nespokojenost s tímto faktorem by mohla znamenat špatné technické podmínky, nedostatek ochranných nebo hygienických pomůcek.

Hospodaření s materiálem na pracovišti

Tento faktor ukazuje míru spokojenosti s hospodařením s materiálem na pracovišti. Důvodem nespokojenosti může být v tomto případě nedostatek potřebného materiálu nebo naopak jeho plýtvání.

Dva samostatné faktory

Postavení firmy v regionu a její pověst

Na základě tohoto faktoru vyhodnotím, jak jsou zaměstnanci spokojeni s postavením firmy v regionu a její pověstí, to znamená, jak je podnik vnímán okolím a veřejností, jaká je kvalita jeho výrobků a tradice, kterou si v daném regionu vybudoval.

Finanční ohodnocení vykonané práce

Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů motivace pracovníků, pomocí kterého zjistíme úroveň spokojenosti s finančním ohodnocením vykonané práce. Peníze jsou považovány za nejsilnější motivační faktor, a proto nespokojenost s finančním ohodnocením může vyvolat pocit nespravedlivé nebo nedostatečné odměny za pracovní úsilí.

Otázky k zaměstnaneckým výhodám

Tato část dotazníku se vztahuje k zaměstnaneckým výhodám a péči o zaměstnance. Zavádění zaměstnaneckých benefitů se v dnešní době hojně využívá a je stále rozšířenější. Prvním důvodem je snaha udržet si kvalitní zaměstnance. Jednak by mohli přejít ke konkurenci, ale také hledání jejich náhradníků je finančně i časově náročné. Dalším důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Spokojený zaměstnanec nejen lépe a více pracuje, ale také vytváří ve firmě dobrou atmosféru a nechce odejít ke konkurenci. Zaměstnanecké benefity neslouží jen k motivaci pracovníků. V mnoha případech jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože nemusí odvádět daň z příjmu či odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Vedení společnosti mě požádalo, abych do dotazníku letos nově zapracovala také hodnocení spokojenosti s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami, které svým lidem poskytuje.

Respondenti zde budou mít, pro jednoduchost a větší přehlednost, stejnou stupnici hodnocení jako u ankety spokojenosti, tedy:

- 1 – naprosto spokojen
- 2 – spíše nespokojen
- 3 – částečně spokojen, částečně nespokojen
- 4 – spíše spokojen
- 5 – naprosto spokojen

Pracovníci budou hodnotit spokojenost s deseti druhy zaměstnaneckých výhod, které jim firma poskytuje:

- preventivní očkování proti chřipce
- závodní stravování
- penzijní připojištění
- dovolená – 1 týden nad rámec ZP
- letní dětský tábor pro děti zaměstnanců
- den otevřených dveří s programem pro děti
- sportovní hry společnosti
- reprezentační ples společnosti
- časopis společnosti OSTROJÁK
- dárkové balíčky na Vánoce

V závěru této části dotazníku je možnost napsat nějaké další zaměstnanecké výhody, které by respondenti uvítali.

Připomínky, náměty a nápady k životu společnosti

V této části mají zaměstnanci možnost sdělit vedení společnosti své připomínky, náměty a nápady k životu ve firmě. Vyhodnocením této části dotazníku zjistím, jaké jsou nejčastější námitky, stížnosti, ale také myšlenky, které by přispěly k lepšímu chodu firmy a zvýšily spokojenost zaměstnanců. Během vyplňování budou zaměstnanci upozorňováni, aby se neostýchali a nebáli napsat své názory, protože vedení společnosti jejich postřehy zajímají a mohou díky nim získat cenné podněty k případným změnám.

3. 2. 5. Zkoumaný soubor

Vyplňování dotazníků by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti OSTROJ, a. s. Jak jsem již zmínila, chtěla bych, aby dotazník vyplnilo minimálně 70 % zaměstnanců. Pokud tohoto cíle dosáhnu, budu považovat výsledky za důvěryhodné.

V následujících tabulkách uvádím aktuální počty zaměstnanců ve firmě OSTROJ, a. s. členěné dle úseku a profesního zařazení.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců k 30. 11. 2007 dle divizí

Úsek	Počet zaměstnanců k 30.11.2007
D – Nářad'ovna	97
D – Galvanovna	46
D – Strojírna	161
D – Hydraulika	197
D – Důlní stroje	48
D – Nakl. hydr. jeřáby	18
D – Kovárna a kalírna	204
D – Nákup	31
D – Služby	83
Odbory a referáty	53
Celkem	938

Zdroj: interní evidence o počtu zaměstnanců personálního oddělení OSTROJ, a. s.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců k 30. 11. 2007 podle profesního zařazení

Profesní zařazení	Počet zaměstnanců k 30.11.2007
Dělník	655
TH pracovník	283
Celkem	938

Zdroj: interní evidence o počtu zaměstnanců personálního oddělení OSTROJ, a. s.

3. 2. 6. Způsob vyhodnocení výsledků průzkumu

Získaná data budu zpracovávat v programu MS Excel. Všechny dotazníky přepíšu do elektronické podoby a následně vyhodnotím pomocí aritmetického průměru.

Definice aritmetického průměru je:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Jde tedy o součet všech hodnot vydělený jejich počtem.

Pro vypočítané hodnoty bude platit, že čím bude číslo daného motivačního faktoru vyšší, tím větší bude spokojenost u vybrané cílové skupiny zaměstnanců a naopak.

3. 3. Realizační etapa

Realizační etapa dotazníkového šetření probíhala v měsíci listopadu. Zaměstnanci byli dle rozpisu rozděleni do skupin přibližně po 50 lidech a chodili takto hromadně do určené místnosti vyplňovat dotazníky.

V úvodu byli všichni zaměstnanci seznámeni s účelem této ankety a také byli ubezpečeni, že je anketa anonymní a k výsledkům bude mít přístup jen studentka, která bude výsledky pro vedení společnosti zpracovávat. Byly jim vysvětleny jednotlivé části dotazníku, zvláštní pozornost byla věnována objasnění stupnice hodnocení, která se používá u ankety spokojenosti a u části s hodnocením zaměstnaneckých výhod.

U vyplňování dotazníků jsem byla přítomna, abych mohla zjistit, které části dělají při vyplňování největší problémy a jaké jsou nejčastější dotazy zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že anketa probíhá již druhým rokem a dotazník je prakticky stejný, zaměstnanci s vyplňováním neměli téměř žádné problémy. Zaznamenala jsem jen jejich nedůvěřivý postoj, co se týče anonymity, a také obavu z toho, že námitky, které do dotazníku napíší, nebudou vyslyšeny. Jsem ale přesvědčená, že pokud se vedení společnosti rozhodne pokračovat v opakování této ankety každým rokem a zaměstnanci uvidí, že jejich připomínky byly vyslyšeny, zaměstnanci v ní získají větší důvěru.

3. 4. Závěrečná etapa

Jak jsem již výše zmínila, výsledky přepíši do programu MS Excel a pomocí aritmetických průměrů vypočítám hodnoty spokojenosti.

Všechny části dotazníků budu vyhodnocovat za celou firmu, dle jednotlivých divizí a také dle profesního zařazení. Výsledky pak seřídím tak, aby vedoucí jednotlivých divizí získali statistiky nejen za celou firmu, ale také za svou divizi. Nakonec je porovnáám s výsledky z minulého roku, abych zjistila, zda spokojenost zaměstnanců roste nebo klesá.

Vyhodnocené výsledky předám vedení společnosti a odprezentuji případné návrhy a opatření. Také zhodnotím účinnost opatření, která byla přijata po předložení výsledků ankety v loňském roce.

4. Vyhodnocení a návrhy řešení

Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo 75,37 % zaměstnanců společnosti OSTROJ, a. s. Splnil se tedy cíl, který jsem si stanovila – průzkumu se zúčastnilo více než 70 % zaměstnanců, výsledky tedy mohu považovat za věrohodné.

V tabulce č. 7 uvádím zastoupení pracovníků, kteří vyplnili dotazník dle úseků. Z tabulky vyplývá, že největší procento zaměstnanců vyplnilo dotazník z úseku Odbory a referáty, naopak nejmenší zastoupení bylo na divizi Nářad'ovna.

Tabulka 7: Zastoupení zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník dle úseků

Úsek	Počet zaměstnanců k 30.11.2007	Počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník	Zastoupení v procentech (%)
D – Nářad'ovna	97	33	34,02
D – Galvanovna	46	41	89,13
D – Strojírna	161	137	85,09
D – Hydraulika	197	152	77,16
D – Důlní stroje	48	38	79,17
D – Nakl. hydr. jeřáby	18	13	72,22
D – Kovárna a kalírna	204	148	72,55
D – Nákup	31	24	77,42
D – Služby	83	68	81,93
Odbory a referáty	53	48	90,57
Neuveden		5	
Celkem	938	707	75,37

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 8 představuje procento zaměstnanců, kteří se zúčastnili ankety z hlediska profesního zařazení. Z tabulky vyplývá, že TH pracovníci měli větší procento zastoupení u vyplňování dotazníků než dělníci. Konkrétně TH pracovníků se zúčastnilo 81,63 % a dělníků 69,62 %.

Tabulka 8: Zastoupení zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník dle profesního zařazení

Profesní zařazení	Počet zaměstnanců k 30.11.2007	Počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník	Zastoupení v procentech (%)
Dělník	655	456	69,62
TH pracovník	283	231	81,63
Neuvedeno		20	
Celkem	938	707	75,37

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 9 obsahuje procentní zastoupení respondentů podle pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 18,8 % žen a 76,8 % mužů.

Tabulka 9: Zastoupení zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník podle pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník	Zastoupení v procentech (%)
Muž	543	76,8
Žena	133	18,8
Neuvedeno	31	4,4
Celkem	707	100

Zdroj: vlastní

Jak je z tabulek patrné, mnoho respondentů neuvedlo nějaký z rozlišovacích údajů. Například 31 respondentů nevyplnilo kolonku pohlaví, 20 profesní zařazení a 5 úsek, na kterém pracují. Tato skutečnost může být způsobena obavou ze ztráty anonymity, kterou podněcuje větší množství rozlišovacích údajů (pohlaví, věk, počet let v OSTROJi, vzdělání, profesní zařazení a organizační jednotka). Proto bych vedení společnosti doporučila, aby v příštích letech, pokud budou dotazníkové šetření opakovat, omezili počet rozlišovacích údajů. Při celkovém vyhodnocení bylo pro podnik prioritní pouze profesní zařazení a divize, ostatní údaje se při zpracovávání téměř nepoužívali. Rozlišovací údaje bych omezila na organizační jednotku a profesní zařazení s tím, že u profesního zařazení doporučuji

členění pouze na dělníky a TH zaměstnance, místo stávajícího – dělník, TH zaměstnanec a vedoucí zaměstnanec. Při zpracovávání údajů si totiž ve firmě přáli, abych zařadila vedoucí zaměstnance do skupiny k TH zaměstnancům. Proto si myslím, že je tato bližší identifikace zbytečná. Všechny tyto kroky by měly přispět ke zvýšení důvěry zaměstnanců v anonymitu této ankety a k odstranění zábran a obav při jejím vyplňování.

4. 1. Anketa spokojenosti

Část dotazníků týkající se ankety spokojenosti obsahuje 25 motivačních faktorů, které respondenti hodnotí pomocí následující stupnice: 1 – naprosto spokojen; 2 – spíše nespokojen; 3 – částečně spokojen, částečně nespokojen; 4 – spíše spokojen; 5 – naprosto spokojen. Z této stupnice budu při zpracovávání výsledků vycházet. Pokud bude výsledná průměrná hodnota, ať už celková nebo u jednotlivých motivačních faktorů, větší než 3, znamená to, že jsou zaměstnanci s daným faktorem spokojeni a není třeba navrhnout nějaké zásadní řešení. Budu se snažit zjistit, čím je tato spokojenost způsobena, popřípadě doporučím pokračování v těchto postupech nebo jejich zintenzivnění. Pokud bude průměrná hodnota menší než 3, budu takový výsledek považovat za nespokojenost a budu se snažit najít příčinu nespokojenosti, případně navrhnout opatření, jak ji odstranit.

U vyhodnocování výsledků budu postupovat v tomto pořadí. Nejprve zjistím spokojenost s jednotlivými faktory motivace a celkovou spokojenost za firmu OSTROJ, a. s. Druhým krokem bude zpracování údajů dle profesního zařazení, abych zjistila, jaké jsou rozdíly ve spokojenosti mezi TH pracovníky (zahrnují také vedoucí zaměstnance) a dělníky. Dále vyhodnotím spokojenost s motivačními faktory podle organizačních jednotek. Nakonec porovnáím zjištěné hodnoty s výsledky, které byly zpracovány ve stejné anketě v loňském roce. Budu identifikovat pokles nebo růst spokojenosti u vybraných faktorů a zjišťovat příčiny progresivního nebo degresivního vývoje.

4. 1. 1. Spokojenost s jednotlivými faktory motivace

Při vyhodnocování celkové spokojenosti za firmu Ostroj, a. s. jsem zjistila pomocí aritmetického průměru známek, které přisoudili zaměstnanci jednotlivým motivačním faktorům, průměrnou hodnotu spokojenosti u každého motivačního faktoru a celkovou hodnotu spokojenosti za firmu.

Výsledky jsem uspořádala do přehledné tabulky (tabulka 10), ve které jsou jak hodnoty jednotlivých motivačních faktorů, tak celková spokojenost za firmu.

Tabulka 10: Přehled míry celkové spokojenosti v průměrných hodnotách

Spokojenost	Spokojenost 2007
Kategorie osobnostních faktorů	3,48
využití získaných znalostí a dovedností ve své práci	3,71
možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy)	3,52
odborné a osob. předpoklady pro výkon práce	3,84
možnost otevřeně projevit a uplatnit své názory	3,3
možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici	3,07
pravomoc rozhodovat a odpovědnost za práci	3,47
náplň vykonávané práce	3,66
využití (užitečnost) mé práce ve firmě	3,71
hodnocení, uznání a ocenění mé práce	2,98
možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	3,53
jistota a dlouhodobá perspektiva práce	3,48
Kategorie komunikačních faktorů	3,41
vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti	3,72
možnost spolupráce mezi kolegy, na řešení problémů	3,56
včasnost a dostát.množství informací o dění ve firmě	3,28
úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě	2,92
způsob komunikace s ostatními kolegy	3,62
spolupráce a vztah s přímým nadřízeným	3,71
možnost zácviku nových a méně kvalif. zaměstnanců	3,23
odborná pomoc ze strany nadřízeného	3,39
organizace práce na pracovišti	3,23
Kategorie materiálních faktorů	3,2
pracovní podmínky na pracovišti	2,96
podpora firmy ve vybavení pracoviště	3,3
hospodaření materiálu na pracovišti	3,34
Dva samostatné faktory:	
Postavení firmy v regionu a její pověst	3,77
Finanční ohodnocení vykonané práce	2,6
Celkem	3,4

Zdroj: vlastní

Výzkumným šetřením jsem zjistila, že průměrná celková spokojenost ve firmě OSTROJ, a. s. má hodnotu 3,4, což odpovídá intervalu částečně spokojen až spíše spokojen.

Konkrétněji se budu věnovat některým motivačním faktorům, které mě zaujaly z důvodu nespokojenosti, nebo naopak vysoké spokojenosti. V tabulce 10 jsem červenou barvou zvýraznila hodnoty čtyř faktorů, ze kterých vyplývá nespokojenost respondentů, a žlutou barvou hodnoty faktorů s nejvyšší spokojeností.

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci OSTROJe se svými *odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon práce*. Spokojenost s tímto faktorem přikládám dobré práci odboru Lidských zdrojů, který obsazuje jednotlivé pracovní pozice vhodnými pracovníky, ať už po odborné či osobní stránce. Pracovníci odboru Lidských zdrojů vybírají pečlivě každého nového zaměstnance, jeho osobnostní a odborné předpoklady zjišťují na základě psychotestů, testů odborných znalostí a osobních pohovorů. Navíc se aktivně snaží zajišťovat a vychovávat si odborně kvalifikované pracovníky – personalisté se účastní mnoha akcí, například s řediteli základních škol. Pořádají pro žáky devátých tříd exkurze a dny otevřených dveří. Spolupráce probíhá nejen se základními školami, ale také se Střední školou technickou v Opavě a s Úřadem práce v Opavě. Cílem všech těchto aktivit je snaha seznámit veřejnost s potřebou kvalifikovaných sil, zdůraznit váhu technických oborů a jejich uplatnění na trhu práce.

Vysoká spokojenost byla také zaznamenána u faktoru *postavení firmy v regionu a její pověst*. OSTROJ, a. s. je v posledních letech velmi úspěšnou firmou, která neustále upevňuje svou pozici na trhu. Její výrobky mají tradici nejen na českém trhu, ale také v zahraničí. V roce 2005 se stala společnost OSTROJ, a. s. Zaměstnavatelem roku v Moravskoslezském kraji a získala první cenu personalistů za nejlepší personální projekt v celé České republice. Všechny tyto skutečnosti se podílejí na vysoké spokojenosti s tímto faktorem. Pokud bude spokojenost s postavením firmy v regionu a její pověstí růst i nadále, zvýší se loajalita zaměstnanců a usnadní hledání nových pracovníků.

Zaměstnanci byli spokojeni také se *vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti a spoluprací a vztahy s přímými nadřízenými*. Spokojenost s těmito faktory svědčí o přátelských vztazích na pracovištích a o dobrých vztazích a komunikaci s přímými nadřízenými. Jelikož tyto komunikační faktory jsou jedny z nejdůležitějších motivačních

faktorů, je třeba nepolevovat ve snaze o neustálé zkvalitňování vztahů, ať už s kolegy nebo s přímými nadřízenými. Firma OSTROJ, a. s. se snaží o upevňování vztahů mezi spolupracovníky pořádáním pravidelných akcí mimo pracovní dobu. Každoročně se například koná sportovní den, kde jednotlivé týmy hrají utkání ve fotbale, nohejbale, volejbale a tenisu. Zaměstnanci se tohoto dne mohou účastnit i se svými rodinami. Další každoročně pořádanou kulturní akcí je reprezentační ples s bohatým programem a tombolou. Pro rodiny s dětmi je připraven dětský den a mikulášská nadílka. Myslím si, že tyto akce jsou velmi užitečné pro prohloubení vzájemných vztahů a lepší poznání svých kolegů i mimo kancelář či dílnu. Doporučovala bych pokračovat v těchto činnostech, které jsou velmi prospěšné pro zajištění dobré atmosféry a udržování přátelských vztahů na pracovištích.

Nejmenší spokojenost vyplývá z průzkumu u faktoru *finanční ohodnocení vykonané práce*. Tato nespokojenost je důsledkem celkově nízké ekonomické úrovně v Moravskoslezském kraji. Průměrné mzdy bohužel nedosahují republikového průměru. Vedení společnosti se každoročně v rámci kolektivní smlouvy, kterou uzavírá s odbory společnosti, zavazuje k navyšování průměrných mezd (v roce 2008 o 6%).

S faktorem finanční ohodnocení vykonané práce souvisí také faktor *hodnocení, uznání a ocenění mé práce*, který taktéž vykazuje nízkou spokojenost. S tímto faktorem nesouvisí jen finanční odměna, ale také alternativní způsoby hodnocení práce. V OSTROJi jsou v rámci reprezentačního plesu pravidelně vyhlašováni nejlepší zaměstnanci roku. Za rok 2007 bylo generálním ředitelem veřejně vyhlášeno a odměněno 20 pracovníků z různých divizí a odborů. Odměněným zaměstnancům se tak dostane veřejné pochvaly před svými spolupracovníky a nadřízenými a poděkování za úsilí a dobře odvedenou práci. Dalším způsobem, jak ocenit práci zaměstnanců, je pochvala a poděkování přímo od nadřízeného. Je to bezesporu nejjednodušší, nejlevnější a velmi účinný způsob, jak projevit spokojenost se snahou a kvalitně odvedenou prací. Nadřízení by těmito pochvalami a poděkováními neměli šetřit, pokud se takovéto uznání zaměstnancům nedostává, působí to velmi demotivačně. Jestliže vedoucí pracovníci nepovažují pochvalu svých podřízených za samozřejmost, mělo by vedení společnosti zajistit jejich dostatečné proškolení.

Velmi nízkou spokojenost respondentů jsem zjistila také u faktoru *úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě*. Tato nespokojenost je způsobena členěním firmy na devět divizí, které působí samostatně, mají vlastní vedení a sazby za odvedenou práci. Tyto

okolnosti způsobují, že mezi divizemi vzniká konkurenční prostředí místo prostředí, které by podněcovalo spolupráci. Zaměstnanci si často stěžují, že z důvodu návaznosti činností jednotlivých divizí ve výrobním procesu a špatné komunikace vedoucích pracovníků těchto divizí nemohou plnit normy a přicházejí tak ne vlastní vinou o prémiové složky platu. Vedení společnosti by mělo najít řešení tohoto dlouhodobého problému. Doporučovala bych školení na komunikaci a týmovou práci pro vedoucí pracovníky jednotlivých divizí a vytvoření motivačního programu společného pro všechny divize.

Zaměstnanci jsou také nespokojeni s *pracovními podmínkami na pracovišti*. Tato nespokojenost pramení z toho, že téměř 70 % zaměstnanců OSTROJe jsou dělníci. Jejich pracoviště jsou tedy často nadměrně hlučná, prašná, špinavá, nedostatečně osvětlená a bez klimatizace. Vedení společnosti se snaží zkvalitnit pracovní podmínky zaměstnanců – v roce 2007 byly vybudovány nové centrální šatny a závodní jídelna. V roce 2008 bude realizováno mnoho stavebních úprav a investic. Plánované stavební úpravy a rekonstrukce výrobních hal spočívají především v zateplení jejich obvodových stěn, v rekonstrukci rozvodů elektro, vody, vnitřních kanalizačních řádů a rozvodů stlačeného vzduchu, v rekonstrukci osvětlení a v instalaci plynových topidel – zářičů. V neposlední řadě budou instalována vzduchotechnická zařízení, která zajistí účinné odsávání zplodin z vnitřních prostorů výrobních hal (zplodiny z vysokozdvihů a vozidel, zplodiny ze svářečských pracovišť a celkové větrání hal). Vedení společnosti věří, že všechny tyto investice přispějí ke zkvalitnění pracovních podmínek na pracovišti.

Také někteří TH pracovníci vyslovili nespokojenost s pracovním prostředím. Zaměstnancům, kteří pracují ve velkých společných kancelářích, vadí nedostatek soukromí a málo klidu k výkonu své práce. Celá administrativní budova je navíc podél čtyřproudové cesty, takže si většina pracovníků stěžuje na vysokou hlučnost. V plánu na rok 2008 je výměna oken v administrativních budovách, zateplení fasád, kompletní výměna rozvodů elektroinstalací, vody a kanalizačních odpadů a nové rozvody ústředního vytápění (které bude ve velkoplošných kancelářích automaticky regulováno). Nová plastová okna by měla snížit celkovou hlučnost a všechny další stavební úpravy snad také přispějí k větší spokojenosti administrativních pracovníků. Vedení společnosti bych na základě častých stížností na práci ve velkoprostorových společných kancelářích doporučila zvážit další zavádění takovýchto pracovišť.

4. 1. 2. Spokojenost dle profesního zařazení

Spokojenost zaměstnanců jsem vyhodnotila také z hlediska profesního zařazení. Zaměstnance jsem tedy rozdělila na TH pracovníky (zahrnují také vedoucí pracovníky) a dělníky. Toto členění jsem zvolila z důvodu lepší identifikace problémů a hledání jejich příčin. Ve firmě pracuje převážná část dělníků, kteří mají odlišné potřeby než TH pracovníci a vyjadřují nespokojenost s jinými faktory.

Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců společnosti OSTROJ a.s. z hlediska profese

Spokojenost	Spokojenost – THP	Spokojenost – dělníci	Rozdíl mezi spokojeností THP a dělníků
Kategorie osobnostních faktorů	3,77	3,26	0,52
využití získaných znalostí a dovedností ve své práci	3,96	3,54	0,42
možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy)	4,05	3,18	0,87
odborné a osob. předpoklady pro výkon práce	3,99	3,72	0,27
možnost otevřeně projevit a uplatnit své názory	3,64	3,07	0,57
možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici	3,36	2,70	0,66
pravomoc rozhodovat a odpovědnost za práci	3,71	3,25	0,46
náplň vykonávané práce	3,91	3,50	0,41
využití (užitečnost) mé práce ve firmě	3,92	3,52	0,4
hodnocení, uznání a ocenění mé práce	3,33	2,75	0,58
možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	3,93	3,27	0,66
jistota a dlouhodobá perspektiva práce	3,68	3,31	0,37
Kategorie komunikačních faktorů	3,60	3,27	0,33
vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti	3,90	3,62	0,28
možnost spolupráce mezi kolegy, na řešení problémů	3,84	3,37	0,47
včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě	3,45	3,13	0,32
úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě	2,9	2,84	0,06
způsob komunikace s ostatními kolegy	3,64	3,60	0,04
spolupráce a vztah s přímým nadřízeným	3,92	3,56	0,36
možnost zácviku nových a méně kvalif. zaměstnanců	3,45	3,05	0,40
odborná pomoc ze strany nadřízeného	3,71	3,19	0,52
organizace práce na pracovišti	3,56	3,03	0,53
Kategorie materiálních faktorů	3,52	3,03	0,49
pracovní podmínky na pracovišti	3,26	2,76	0,50
podpora firmy ve vybavení pracoviště	3,62	3,07	0,55
hospodaření materiálu na pracovišti	3,68	3,25	0,43
Dva samostatné faktory:			
Postavení firmy v regionu a její pověst	3,91	3,64	0,45
Finanční ohodnocení vykonané práce	2,98	2,36	0,62
Celkem	3,65	3,21	0,44

Zdroj: vlastní

Jak vyplývá z tabulky 11, je rozdílná spokojenost mezi dělníky a TH pracovníky. TH pracovníci celkovou spokojenost oznámkovali průměrně hodnotou 3, 65, zatímco dělníci průměrnou známkou 3, 21. Celkový rozdíl mezi těmito profesemi je 0, 44. U všech motivačních faktorů jsou TH pracovníci spokojenější než dělníci.

Úroveň spokojenosti TH pracovníků

TH pracovníci jsou nejvíce spokojeni s *možností vzdělávat se v oboru, odbornými a osobními předpoklady pro výkon práce a využitím získaných znalostí a dovedností ve své práci*. Spokojenost s těmito faktory svědčí o zájmu společnosti OSTROJ, a. s. o své zaměstnance. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že rozvoj zaměstnance přispívá k jeho dobrým výkonům, a proto je součástí strategického plánu společnosti. Společnost OSTROJ, a. s. investuje do vzdělávání svých zaměstnanců přibližně 5 milionů korun ročně a má detailně vypracovaný plán vzdělávání. Také se snaží pro své zaměstnance vybírat školení, která jim následně pomáhají při vykonávání své práce, a rozšiřuje zaměstnancům znalosti v jejich oboru. Zaměstnanci se školí nejen v oblastech, které jim pomáhají při jejich práci, ale také ve vedení lidí, kdy pracují s psychology. Více než 100 zaměstnanců se učí cizí jazyky. K tomu, aby manažeři věděli, jaké mají možnosti při vzdělávání svých podřízených, tedy jaká školení, kurzy a semináře vybírat a jak sestavit plány vzdělávání, jim slouží Firemní katalog vzdělávacích akcí. V tomto katalogu jsou každé pozici ve společnosti přiřazeny možné vzdělávací akce, včetně jejich obsahu, délky trvání a místa, kde se vzdělávací akce bude konat. Každé pozici jsou přiřazeny tři úrovně vzdělávání. První úroveň zahrnuje tvrdé dovednosti, to znamená základní vzdělávání, která jsou potřebná pro danou pozici (např. práce v základních programech na PC), druhá úroveň vzdělávání zahrnuje měkké dovednosti, to znamená dovednosti, které zaměstnancům usnadňují práci (např. manažerské dovednosti – vedení lidí, týmová práce apod.), a třetí úroveň vzdělávání zahrnuje vzdělávací aktivity nad rámec pracovní pozice. Akce z třetí úrovně vzdělávání absolvují zaměstnanci, kteří mají o tento druh dalšího vzdělávání zájem, a tyto akce je dostatečně pracovně motivují (např. prezentační dovednosti, podnikatelská etika, cizí jazyky apod.). Lidé si uvědomují prospěšnost vzdělávacích akcí, které pro ně společnost OSTROJ, a.s. pořádá, nejen z hlediska prospěšnosti pro plnění cílů společnosti, ale také z hlediska rozvíjení svých vlastních znalostí a zkušeností. Tento přístup firmy zaměstnanci oceňují a velice si ho chválí.

Nejméně jsou TH pracovníci spokojeni s *úrovní spolupráce ve firmě*. Nespokojenost s tímto faktorem naznačuje špatnou komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými divizemi. Nespokojenost projevili také u faktoru *finanční ohodnocení vykonané práce*. Ačkoliv na těchto pozicích mzdy korespondují s celorepublikovým průměrem, zaměstnanci by si přáli vyšší mzdy. Nízká míra spokojenosti u TH pracovníků je také u faktoru *pracovní podmínky na pracovišti*, zaměstnanci si nejčastěji stěžují na velký hluk v administrativní budově, který způsobuje vysoce frekventovaná silnice vedoucí kolem celé budovy a na velkoplošné společné kanceláře. Vedení společnosti má v nejbližší době v plánu rekonstrukci celé administrativní budovy, která zahrnuje zateplení fasády a nová plastová okna. Tato rekonstrukce by mohla problém s hlučností odstranit nebo alespoň výrazně zmírnit.

Úroveň spokojenosti dělníků

Dělníci jsou nejspokojenější se svými *odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon práce*. Stejně jako u TH pracovníků, i tady lze dle výsledků ankety pochválit činnost personálního oddělení. Spokojenost respondentů vyjadřuje vhodnost výběru pracovníků pro dané pozice a dobré zaškolení nových pracovníků. OSTROJ, a. s. navíc již mnoho let spolupracuje s integrovanými školami a učilišti, kde byly vyučovány obory, které firma požadovala pro svou výrobu. V současné době umožňuje žákům těchto učilišť praxi na svých dílnách.

Spokojenost vyjádřili dělníci také s *postavením firmy v regionu a její pověstí*. Společnost OSTROJ, a. s. je v Moravskoslezském kraji tradiční firmou, v posledních letech se dynamicky rozvíjí a stává se moderní prosperující strojírenskou firmou. Dobrá pověst firmy zvyšuje loajalitu zaměstnanců a omezuje fluktuaci zaměstnanců na minimum.

Vysoká spokojenost se prokázala také u faktoru *vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*. Spokojenost v tomto případě znamená dobrou atmosféru na pracovišti, podpořenou přátelskými vztahy mezi spolupracovníky.

Nejnižší míra spokojenosti se prokázala u faktoru *finanční ohodnocení vykonané práce*. Dělníci nejsou spokojeni s ohodnocením za vykonanou práci, stěžují si na nízkou mzdu, kterou mají možnost zvýšit jen prací přesčas. Vyjadřují také nespokojenost s ohodnocením dělníků s vysokou kvalifikací a dělníků, kteří pracují ve firmě dlouhou dobu. Vedení firmy bych na základě těchto četných připomínek dělníků doporučovala zvýšit jejich průměrnou mzdu, obzvlášť u dělníků s vysokou kvalifikací, kterých má firma stabilně nedostatek.

Domnívám se, že tento krok by přilákal více kvalifikovaných pracovníků a zamezil případným odchodům stávajících zaměstnanců.

Nespokojenost vyjádřili dělníci také u faktoru *možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici*. Dělníci mají možnost kariérního postupu na pozici mistra. Těchto pozic je ale samozřejmě omezené množství a poptávka po nich je mnohem větší.

Dělníci jsou také nespokojeni s faktorem *hodnocení, uznání a ocenění mé práce*. Nespokojenost s tímto faktorem upozorňuje na problém ve vztazích mezi dělníky a mistry. Vedoucí pracovníci zřejmě nedostatečně oceňují práci svých podřízených.

Dělníkům se také nelíbí *pracovní podmínky na pracovišti*. Nízká spokojenost je způsobena tím, že většina dělníků pracuje na provozech, kde je nadměrné množství hluku, prachu a nečistot, které během pracovní doby vdechují. Vedení společnosti bych doporučila v rámci možností eliminovat tyto faktory, které dělníkům znepříjemňují výkon jejich práce.

Nejen TH zaměstnanci, ale také dělníci vnímají špatnou *úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě* a vyjadřují s tímto faktorem velmi nízkou spokojenost. Stěžují si zejména na fakt, že z jejich pozice nemají možnost tuto situaci ovlivnit. Mají pocit nespravedlnosti, když díky špatné spolupráci nebo komunikaci přicházejí o své odměny. Apelují proto na své nadřízené, aby podnikli kroky ke zlepšení tohoto stavu.

Nejvyšší rozdíl mezi spokojeností TH pracovníků a dělníků se projevil u faktoru *možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy)*. TH zaměstnanci mají na výběr poměrně velké množství různých školení, kurzů a možností dalšího vzdělávání. Společnost OSTROJ, a. s. je v tomto dalším vzdělávání podporuje, protože si je vědoma, že tím získá kvalitní odborníky, kteří napomohou růstu celé společnosti. TH pracovníci si proto velmi cení těchto možností. Oproti tomu dělníci tolik šancí zvyšovat svou odbornost pomocí dalších školení a kurzů nemají. Je to zejména z toho důvodu, že do práce nastupují s již velmi vysokou odborností, kterou zlepšují přímo v průběhu pracovního procesu. Z těchto důvodů vyvstává logický rozdíl mezi spokojeností zaměstnanců a TH pracovníků.

Vysoký rozdíl byl dále zaznamenán u faktorů *možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici, možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů a finanční ohodnocení vykonané práce*.

4. 1. 3. Spokojenost dle organizační jednotky

Zjištěné výsledky spokojenosti jsem vyhodnotila také podle jednotlivých úseků. Z tabulky 12 vyplývá, že nejvíce jsou spokojeni zaměstnanci Odborů a referátů a divize Důlní stroje, naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci divize Strojírna a Galvanovna.

Tabulka 12: Spokojenost dle jednotlivých úseků

Úsek	Spokojenost
Odbory a referáty	3,83
Divize Důlní stroje	3,69
Divize Nářad'ovna	3,53
Divize Nakládací hydraulické jeřáby	3,50
Divize Nákup	3,45
Divize Služby	3,31
Divize Hydraulika	3,30
Divize Kovárna a kalírna	3,29
Divize Galvanovna	3,29
Divize Strojírna	3,22

Zdroj: vlastní

Pro podrobnější představu přikládám v příloze č. 4 srovnání spokojenosti na jednotlivých úsecích s rokem 2006 a v příloze č. 5 hodnoty všech motivačních faktorů u jednotlivých divizí, dále členěných na dělníky a TH zaměstnance.

Odbory a referáty

Vyplňování dotazníků se zúčastnilo 90, 57 % pracovníků tohoto úseku. Z šetření plyne, že zaměstnanci Odborů a referátů jsou ve společnosti nejspokojenějšími. Průměrná známka, kterou spokojenost hodnotili, je 3, 83. Oproti výsledkům v roce 2006 spokojenost na úseku Odbory a referáty klesla o 0,13.

Pracovníci Odborů a referátů jsou nejvíce spokojeni se *vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, se spoluprací a vztahem s přímým nadřízeným a s možností dále se vzdělávat v oboru*. Výsledky ukazují, že v čele Odborů a referátů stojí výborný manažer, který umí ohodnotit a pochválit práci svých podřízených a napomáhá vytvářet dobrou atmosféru na pracovišti.

Nejmenší spokojenost zaměstnanci vyjádřili u faktoru *úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary*. Tuto nespokojenost pociťuje většina zaměstnanců podniku, je dána

rozdělením podniku na samostatně hospodařící úseky, které mezi sebou neuspokojivě spolupracují. Nespokojenost byla vyjádřena také s faktorem *finanční ohodnocení vykonané práce*. Tato nespokojenost je dána tím, že většina zaměstnanců tohoto úseku má vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání, velkou odpovědnost, pracují často přesčas a přáli by si, aby tato jejich snaha byla finančně lépe ohodnocena.

Divize Důlní stroje

Dotazník vyplnilo 38 zaměstnanců z celkových 45, což činí 79,17 % všech zaměstnanců divize Důlní stroje. Celková spokojenost na tomto úseku činí 3,69. Tato divize jako jedna z mála zaznamenala nárůst spokojenosti zaměstnanců oproti loňskému roku, konkrétně o 0,06.

Pracovníci byli nejvíce spokojeni se *spoluprací a vztahem s přímým nadřízeným a se vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*. Podle těchto motivačních faktorů můžeme usoudit, že divize má ve svém vedení velmi schopné manažery, kteří dobře vychází se svými podřízenými a umí ocenit jejich práci. Zaměstnanci jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti, vztahy se svými spolupracovníky většina hodnotila velmi vysokými známkami. Zaměstnanci vykazují také vysokou spokojenost s *využitím jejich práce ve firmě*. Je to dáno tím, že divize Důlní stroje se zabývá vývojem nových zařízení a neustálým zdokonalováním. Zaměstnává rovněž tým zkušených konstruktérů.

Naopak nejméně jsou pracovníci divize spokojeni s *pracovními podmínkami na pracovišti*. Výrobní program divize Důlní stroje obsahuje široký sortiment důlních zařízení pro všechny podmínky dobývání v hlubinných dolech, tj. především mechanizované výztuže, hřeblové a pásové dopravníky, pluhové dobývací soupravy, individuální hydraulické stojky, hydraulické válce a další komponenty hydrauliky. Navíc OSTROJ, a. s. na veškeré vyráběné zařízení poskytuje servis, provádí střední a generální opravy, asistuje při jejich zavádění do provozu. Toto zavádění do provozu, údržby a opravy samozřejmě probíhá přímo v dolech. Je to jeden z důvodů, proč jsou pracovníci této divize nespokojeni s pracovním prostředím.

Divize Nářad'ovna

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 33 zaměstnanců z 97, což je pouze 34,02 % z jejich celkového počtu. Takto nízkou účast si vysvětlují špatnou komunikací s mistry této

divize nebo jejich neochotou při organizování rozpisů vyplňování dotazníků. Celková spokojenost na tomto úseku je 3, 53. Spokojenost zaměstnanců na této divizi se oproti loňskému roku zvýšila o 0, 22.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s faktory *spolupráce a vztah s přímým nadřízeným, využitím získaných znalostí a dovedností ve své práci a postavením firmy v regionu*. Spokojenost se spoluprací s přímým nadřízeným ukazuje, že vedoucí pracovníci dobře motivují své zaměstnance a vzájemná komunikace mezi nimi je na dobré úrovni.

Nejméně spokojeni jsou s *finančním ohodnocením za vykonanou práci, pracovními podmínkami na pracovišti a s hodnocením a uznáním vykonané práce*. Nespokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti by mohla vyřešit plánovaná výstavba nové výrobní haly. Ta umožní navýšení výrobní kapacity, vytvoření kvalitních podmínek pro výrobu a prostory pro další růst. Nová hala bude splňovat trendy pro přesné strojírenství,lepší se logistika, budou splněny nejpřísnější požadavky na teplotu a kvalitní pracovní prostředí pro zaměstnance.

Divize Nakládací hydraulické jeřáby

Ankety se zúčastnilo celkem 13 zaměstnanců z celkových 18-ti, což je 72, 22 % všech zaměstnanců divize. Celková spokojenost na této divizi činí 3, 50. V porovnání s rokem 2006 klesla v roce 2007 spokojenost o 0, 12.

Nejspokojenější jsou zaměstnanci divize Nakládací hydraulické jeřáby s faktory *spolupráce s kolegy na řešení problémů, odpovídající předpoklady pro výkon práce a s náplní vykonávané práce*. Pracovníci uvedli, že jsou se spoluprací s kolegy na řešení problémů spokojeni, což znamená dobře organizovanou týmovou práci. Spokojenost s náplní vykonávané práce jen doplňuje vysoko hodnocený faktor *možnost vzdělávat se v oboru*.

Respondenti jsou nejméně spokojeni se *spoluprací s jinými útvary, finančním ohodnocením za vykonanou práci a hodnocením a uznáním své práce*. Rok 2007 byl pro tuto divizi úspěšný, uzavřela dvě velké zakázky a snaží se proniknout na Slovenský trh. Pracovníci jsou ale stále nespokojeni s přetrvávajícími platovými podmínkami, možná je to jeden z důvodů, proč divizi trápí nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Divize Nákup

Vyplňování dotazníků se zúčastnilo 24 zaměstnanců z 31, což činí 77, 42 % všech pracovníků divize. Celková spokojenost zaměstnanců na divizi nákup má hodnotu 3, 45. Tato spokojenost je oproti roku 2006 o 0,39 nižší.

Zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník jsou nejvíce spokojeni se *vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti a možností spolupráce mezi kolegy na řešení problému*. Vysoké hodnoty známek u těchto faktorů značí výbornou týmovou spolupráci mezi kolegy a týmové řešení problémů, kterého si zaměstnanci cení.

Nejmenší spokojenost na divizi Nákup byla zaznamenána u faktorů *spolupráce s jinými útvary a dostatečné množství informací o dění ve firmě*. Činnost divize nákup je založená na komunikaci s ostatními divizemi, pro které zajišťuje veškeré nákupní a prodejní činnosti. Zaměstnanci této divize vyjadřují nespokojenost se spoluprací mezi jednotlivými útvary ve firmě. Vedení společnosti v současné době zvažuje, zda je vhodný a efektivní centrální nákup, což znamená společná divize nákup pro všechny výrobní divize, nebo rozdělení nákupu, aby každá divize měla nákup samostatný.

Zaměstnanci divize Nákup byli také nespokojeni s faktorem *„pracovní podmínky na pracovišti“*. Tato nespokojenost je dána tím, že náplní práce zaměstnanců této divize je nakupování materiálů, vykládka materiálů z vagónů a ukládání materiálu do skladů. Problém spočívá právě v umístění skladů na volné venkovní ploše, sklady jsou otevřené a zaměstnanci při vykonávání své práce musí čelit veškeré nepřízni počasí. V zimě pracují ve větru a chladu a v létě naopak na slunci a ve vedrech, které jim při vykládání a manipulaci s těžkým materiálem může způsobovat přehřátí organismu. Proto bych doporučovala vybudovat zastřešené sklady, ve kterých by zaměstnanci nemuseli čelit nepřízni počasí.

Divize Služby

Vyplňování dotazníků se zúčastnilo 81,93 % zaměstnanců z divize Služby, konkrétně 68 z celkových 83. Míra spokojenosti na této divizi činí 3, 31. Oproti roku 2006 spokojenost klesla o 0, 07.

Nejvíce jsou zaměstnanci této divize spokojeni s *postavením firmy v regionu*. Velmi spokojeni jsou také s *náplní vykonávané práce a s užitečností své práce ve firmě*. Divize služby má ve firmě velmi důležitý úkol, zajišťuje veškerou údržbu a opravy, a její zaměstnanci jsou si toho vědomi.

Naopak nejmenší spokojenost respondenti vyjádřili s *finančním ohodnocením za vykonanou práci, možností profesního růstu a spoluprací mezi jednotlivými útvary ve firmě*. Pracovníci projevíli spokojenost také s faktorem *spolupráce a vztah s přímým nadřízeným a vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*.

Divize Hydraulika

Divizi hydraulika u vyplňování dotazníků zastupovalo 152 z celkových 197 zaměstnanců, což je 77,16 % všech zaměstnanců divize. Celková spokojenost za tuto divizi činí 3,30, tato hodnota je o 0,08 menší než v loňském roce.

Největší spokojeností ohodnotili zaměstnanci divize Hydraulika faktory *odborné a osobnostní předpoklady pro výkon práce, postavení firmy v regionu a její pověst a vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*.

Pracovníci jsou nespokojeni s *finančním ohodnocením vykonané práce, spoluprací s jinými útvary a pracovními podmínkami na pracovišti*. Nespokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti je opět dána charakterem výroby, která na této divizi probíhá. Divize Hydraulika vyrábí hydraulické válce, díly pro hydromotory, hřídele a díly pro divizi Důlní stroje. Nespokojenost se spoluprací s ostatními divizemi je dána právě tím, že divize Hydraulika vyrábí zakázky pro divizi Důlní stroje. Nespokojenost vzniká při řešení problému, kterou zakázku upřednostnit.

Divize Kovárna a kalírna

Dotazníkového šetření se na této divizi účastnilo 148 zaměstnanců z celkových 204, což je 72,55 % všech zaměstnanců divize. Průměrná hodnota spokojenosti na této divizi činí 3,29. Oproti předešlému roku klesla spokojenost o 0,12.

Pracovníci jsou nejvíce spokojeni s *odbornými a osobnostními předpoklady pro výkon práce a s postavením firmy na trhu*. Vysokou spokojenost také uvádí u faktoru *náplň vykonané práce a užitečnost mé práce ve firmě*.

Naopak nespokojenost zaměstnance trápí nejvíce u faktorů *finanční ohodnocení za vykonanou práci a hodnocení a uznání mé práce*. Velmi nízká spokojenost byla naměřena také u faktoru *pracovní podmínky na pracovišti*. Divize Kovárna a kalírna prošla transformačním procesem a po období ztrátového hospodaření se letos podařilo tento trend

obrátit, což je hlavním přínosem celé transformace. Dělníci by se tak snad již brzy mohli dočkat zvýšení platu, který jim za velmi náročnou práci na této divizi náleží.

Divize Galvanovna

Ankety se zúčastnilo 41 pracovníků divize Galvanovna z celkových 46, což je 89, 13 %. Celková spokojenost na této divizi činí 3, 29. Oproti roku 2006 klesla spokojenost o 0, 03.

Zaměstnanci divize Galvanovna jsou nejvíce spokojeni s *jistotou a dlouhodobou perspektivou práce, užitečností práce ve firmě a pravomocemi rozhodovat a odpovědností za práci*. Respondenti jsou také spokojeni se *spoluprací a vztahem s nadřízeným a komunikací s kolegy*.

Nejmenší spokojenost jsem na této divizi zaznamenala u faktorů *finanční ohodnocení vykonané práce, hodnocení a uznání mé práce a úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě*. Nespokojenost s finančním ohodnocením je dána tím, že tato divize zaměstnává nejméně kvalifikovanou sílu. Ve výrobním programu divize jsou stěžejní galvanické povrchové úpravy na výrobcích z oceli. Na tuto práci je nejjednodušší nábor, protože uplatnění zde získají zaměstnanci se základním vzděláním. Dělníci jsou ve společnosti hodnoceni podle kvalifikace a lidé s nejnižší kvalifikací mají také nejnižší mzdové ohodnocení, proto se zde projevila tak nízká míra spokojenosti zaměstnanců této divize s tímto faktorem.

Divize Strojírna

Dotazník vyplnilo 137 zaměstnanců z celkových 161, což je 85,09 %. Celková spokojenost na této divizi má hodnotu 3, 22. Oproti roku 2006 spokojenost mírně vzrostla a to o 0, 13.

Zaměstnanci divize Strojírna jsou nejméně spokojeni s *pracovními podmínkami na pracovišti a finančním ohodnocením vykonané práce*, nejvíce naopak oceňují *vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*. Nespokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti vychází z výrobního programu divize Strojírna a s tím spojeným nepřívětivým pracovním prostředím. Svářeči na Strojárně odvádějí těžkou a jednotvárnou práci, pracují v horku, hluku, výparech ze sváření a prachu.

4. 1. 4. Porovnání s výsledky průzkumu v loňském roce

Protože tato anketa probíhá již druhým rokem, porovnáním let 2006 a 2007 zjistím vývoj jednotlivých motivačních faktorů a celkové spokojenosti ve firmě OSTROJ, a. s.

Shromážděná data jsem sestavila do tabulky 13. V záhlaví tabulky jsou motivační faktory, míra spokojenosti v letech 2006 a 2007 a hodnota růstu, případně poklesu (označen červenou barvou) spokojenosti zaměstnanců.

**Tabulka 13: Přehled míry celkové spokojenosti v průměrných hodnotách – srovnání
let 2006 - 2007**

Spokojenost	Spokojenost 2006	Spokojenost 2007	Rozdíl
Kategorie osobnostních faktorů	3,51	3,48	0,03
využití získaných znalostí a dovedností ve své práci	3,84	3,71	0,13
možnost vzdělávat se v oboru (školení, kurzy)	3,51	3,52	0,01
odborné a osob. předpoklady pro výkon práce	3,85	3,84	0,01
možnost otevřeně projevit a uplatnit své názory	3,31	3,3	0,01
možnost profesního růstu a postupu na vyšší pozici	3,14	3,07	0,07
pravomoc rozhodovat a odpovědnost za práci	3,51	3,47	0,04
náplň vykonávané práce	3,7	3,66	0,04
využití (užitečnost) mé práce ve firmě	3,75	3,71	0,04
hodnocení, uznání a ocenění mé práce	2,93	2,98	0,05
možnost realizovat vlastní nápady při řešení úkolů	3,58	3,53	0,05
jistota a dlouhodobá perspektiva práce	3,5	3,48	0,02
Kategorie komunikačních faktorů	3,47	3,41	0,06
vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti	3,81	3,72	0,09
možnost spolupráce mezi kolegy, na řešení problémů	3,61	3,56	0,05
včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě	3,41	3,28	0,13
úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě	3,08	2,92	0,16
způsob komunikace s ostatními kolegy	3,79	3,62	0,17
spolupráce a vztah s přímým nadřízeným	3,66	3,71	0,05
možnost zácviku nových a méně kvalif. zaměstnanců	3,21	3,23	0,02
odborná pomoc ze strany nadřízeného	3,43	3,39	0,04
organizace práce na pracovišti	3,2	3,23	0,03
Kategorie materiálních faktorů	3,2	3,2	0,00
pracovní podmínky na pracovišti	2,94	2,96	0,02
podpora firmy ve vybavení pracoviště	3,3	3,3	0,00
hospodaření materiálu na pracovišti	3,36	3,34	0,02
Dva samostatné faktory:			
Postavení firmy v regionu a její pověst	3,86	3,77	0,09
Finanční ohodnocení vykonané práce	2,63	2,6	0,03
Celkem	3,44	3,4	0,04

Zdroj: vlastní

Celková spokojenost zaměstnanců ve firmě OSTROJ, a. s. klesla v roce 2007 oproti roku 2006 o 0,04. Konkrétně z původní hodnoty 3,44 na 3,40. Tento výsledek, který znamená mírný pokles spokojenosti, bych přisuzovala zjištění zaměstnanců, že vedení společnosti při rozhodování skutečně vychází z výsledků ankety a z přání a námitek svých zaměstnanců. Proto této anketě letos věnovali větší pozornost a s ní spokojenou větší kritiku. Na základě výsledků průzkumu provedeného v roce 2006 bylo započato mnoho projektů, které měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a zlepšit kvalitu pracovního prostředí. Zaměstnancům tedy bylo dáno jasně najevo, že jejich námítky a připomínky byly vyslyšeny a byla realizována opatření k jejich odstranění.

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje samozřejmě také region, ve kterém pracují a žijí. Moravskoslezský kraj, ve kterém se firma OSTROJ, a. s. nachází, patří tradičně mezi kraje s nižší ekonomickou silou. Je nejhudším českým regionem s 53,4 % průměru životní úrovně EU, platy v tomto kraji nedosahují republikového průměru. Myslím si, že také tento faktor hraje při zjišťování spokojenosti zaměstnanců velkou roli, protože finanční ohodnocení práce a s ním spojená životní úroveň je velmi silnou pracovní motivací.

Faktory, u kterých byl zaznamenán nárůst spokojenosti

Nyní se budu věnovat faktorům, u kterých v roce 2007 vzrostla oproti roku 2006 míra spokojenosti zaměstnanců, a uvedu důvody (vzhledem přijatým opatřením na základě loňské ankety a k situaci ve firmě), proč tento nárůst nastal.

Největší nárůst jsem zaznamenala u faktoru *spolupráce a vztah s přímým nadřízeným*. Firma OSTROJ, a. s. investuje nemalé finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců¹⁷, uvědomuje si totiž, že je důležité rozvíjet například komunikační dovednosti, které přispívají k lepším vztahům na pracovišti, ať už mezi spolupracovníky nebo mezi nadřízeným a podřízenými. Právě proto se postupně celkem 96 zaměstnanců zúčastnilo dvoudenních kurzů komunikačních dovedností. Zaměstnanci si natrénovali komunikační dovednosti, učili se o emoční typologii, o aktivním naslouchání a zdolávání námitek. Většina účastníků hodnotila tento trénink kladně a žádá pokračování. Takto získané dovednosti přispívají k efektivnější komunikaci uvnitř společnosti.

¹⁷ konkrétně viz tabulky č. 3 a č. 4

Další faktor, u kterého jsou zaměstnanci spokojenější než v roce 2006, je *hodnocení, uznání a ocenění mé práce*. Odbory společnosti každým rokem podepisují kolektivní smlouvu, ve které požadují, aby se společnost zavázala k postupnému zvyšování platu. Vedení společnosti navíc vyplácí speciální jubilejní odměny, věrnostní odměny zaměstnancům pracujícím ve firmě déle a odměny za pracovní přínos zaměstnanců na dosažení hospodářských výsledků. OSTROJ, a. s. se také snaží motivovat své pracovníky zaměstnaneckými benefity. Důležitou odměnou za vykonanou práci je nejen finanční stránka, ale také alternativní způsoby hodnocení – například pochvala nadřízeného. OSTROJ, a. s. také každoročně vyhlašuje nejlepší pracovníky firmy. Všechny tyto faktory způsobují nárůst spokojenosti s hodnocením, uznáním a oceněním vykonané práce. Důležité je uvědomit si, že tento faktor má sice rostoucí tendenci, ale přesto je jedním z faktorů, se kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni. Vedení firmy bych proto doporučila, aby ve výše jmenovaných činnostech nepolevovalo a snažilo se i nadále své pracovníky motivovat jak finančními odměnami, tak alternativními způsoby hodnocení a ocenění vykonané práce.

Zaměstnanci jsou také více spokojeni s *organizací práce na pracovišti*, konkrétně spokojenost vzrostla o 0,03 oproti roku 2006. V minulém roce zde probíhala kampaň 5S a zdá se, že se dostavily výsledky a zaměstnancům se líbí zlepšující se organizace práce na pracovišti. V průběhu roku, kdy tato kampaň probíhala, se velmi pozitivně změnil vzhled dílen a pracovišť, a to především díky osobnímu přístupu zaměstnanců ve výrobních divizích. Tuto snahu zaměstnanců navíc odměnil generální ředitel zvláštními odměnami. Podle slov mistrů se dělníkům na pracovišti lépe pracuje, mají na dílnách větší pořádek, lepší systém ukládání náradí a materiálu.

I přestože *pracovní podmínky na pracovišti* patří mezi jeden z nejhůře ohodnocených motivačních faktorů, byl u tohoto faktoru zaznamenán oproti roku 2006 nárůst o 0,02. Vedení společnosti určitě očekávalo větší nárůst spokojenosti, protože v tomto roce byly vybudovány nové centrální šatny, které dělníci už dlouho požadovali. Také se postaralo o lepší stravování ve firmě. Úroveň stravování zaměstnanců byla totiž na velmi špatné úrovni - jídla byla dodávána v umělohmotném nádobí a tato kultura stravování zaměstnancům nevyhovovala. Vedení společnosti se proto rozhodlo vybudovat novou jídelnu, kde si mohou zaměstnanci vybrat hned z několika druhů jídel.

Faktory, u kterých byl zaznamenán pokles spokojenosti

Vzhledem k tomu, že spokojenost celkově klesla, má nižší hodnotu spokojenosti většina motivačních faktorů. Nejvýrazněji klesla spokojenost u skupiny komunikačních faktorů, konkrétně o 0,06.

Největší pokles jsem zaznamenala u faktorů *způsob komunikace s ostatními kolegy a vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*. Oba tyto faktory jsou komunikační a vedení společnosti bych doporučovala zintenzivnit školení na komunikaci a týmovou práci, a to nejen mezi vedoucími pracovníky, ale také na příklad u mistrů na dílnách. U tohoto poklesu je ale třeba zdůraznit, že oba faktory patří mezi nejlépe ohodnocené faktory a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni.

U faktoru *úroveň spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě* poklesla spokojenost zaměstnanců o 0,16. Spolupráce mezi divizemi patří mezi faktory, které byly ohodnoceny nejhoršími známkami a zaměstnanci jsou s nimi nespokojeni. Pokles oproti minulému období je však značný, proto bych vedení firmy doporučovala tuto situaci co nejdříve začít řešit. Jednotlivé divize se mezi sebou nemohou nadále chovat tržně, měly by se naučit lepší vzájemné komunikaci a spolupráci.

Značně také poklesla spokojenost u faktoru *včasnost a dostatečné množství informací o dění ve firmě*. Z klesajícího trendu tohoto faktoru lze usoudit, že respondenti mají pocit, že jsou nedostatečně informováni o situaci ve firmě, případně jim jsou nějaké informace zatajovány. Vedení společnosti se snaží informovat své zaměstnance o aktualitách ve firmě prostřednictvím časopisu Ostroj. Tento časopis vychází asi 4x ročně a zaměstnanci ho hodnotí velmi kladně. Najdou zde příspěvky o aktuálním dění ve firmě, informace o činnosti divizí, o nových zakázkách. V neposlední řadě je zde pravidelný příspěvek odborů podniku. Tento způsob podávání aktuálních informací je zřejmě pro zaměstnance nedostačující, přáli by si více informací od svých vedoucích pracovníků.

Pokles jsem zaznamenala také u faktoru *využití získaných znalostí a dovedností ve své práci*. Nižší spokojenost u tohoto faktoru může znamenat nedostatečné znalosti pro výkon své práce. V tomto případě bych doporučovala důkladnější zaučení a proškolení zaměstnanců. Druhou možností je, že pracovníci, kteří jsou nespokojeni, mají dostatečné odborné znalosti, avšak daná pracovní pozice jim nedává možnost tyto znalosti použít v praxi. OSTROJ, a. s. je velká firma s možností kariérního růstu svých zaměstnanců, proto

by pracovníci, kteří mají potenciál a vysoké odborné znalosti, měli být využiti na sto procent.

4. 2. Otázky k zaměstnaneckým výhodám

Vedení společnosti mě požádalo, abych do dotazníku zařadila také spokojenost se zaměstnaneckými výhodami. Oproti loňskému roku nastala v této části ankety změna. Dříve totiž zaměstnanci hodnotili, o jaké výhody by měli zájem. Letos měli možnost vyjádřit spokojenost s již poskytovanými výhodami a napsat, jaké další benefity by případně uvítali.

V anketě se respondenti vyjadřovali k deseti zaměstnaneckým výhodám, které jim v současné době zaměstnavatel poskytuje. Stupnice hodnocení spokojenosti je stejná jako v první části dotazníku: 1 – naprosto nespokojen; 2 – spíše nespokojen; 3 – částečně spokojen, částečně nespokojen; 4 – spíše spokojen; 5 – naprosto spokojen.

Výsledky jsem vyčíslila za všechny zaměstnance a podle profesního zařazení.

Tabulka 14: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Zaměstnanecké výhody - Ostroj, a.s.	
1. preventivní očkování proti chřipce	4,27
2. závodní stravování	4,35
3. penzijní připojištění	4,43
4. dovolená - 1 týden nad rámec ZP	4,65
5. letní dětský tábor pro děti zaměstnanců	4,22
6. den otevřených dveří s programem pro děti	4,31
7. sportovní hry společnosti	4,43
8. reprezentační ples společnosti	4,32
9. časopis společnosti Ostroják	4,20
10. dárkové balíčky na Vánoce	4,02
Celkem	4,32

Zdroj: vlastní

Tabulka 14 obsahuje vybrané zaměstnanecké výhody, které mají pracovníci možnost čerpat, a míru spokojenosti s nimi. Celková spokojenost se zaměstnaneckými výhodami činí 4,32, což odpovídá hodnocení spíše spokojen až naprosto spokojen. Na velmi vysoké úrovni spokojenosti je vidět, že si zaměstnanci váží výhod, které jim firma poskytuje.

Nejspokojenější jsou respondenti s jedním týdnem dovolené navíc, vysokou spokojenost vyjadřují také u penzijního připojištění a sportovních her společnosti. Nejméně respondenti oceňují dárkové balíčky na Vánoce, časopis společnosti Ostroják a letní dětský tábor pro děti zaměstnanců.

Tabulka 15: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami dle profesního zařazení

Zaměstnanecké výhody - Ostroj, a.s.	dělníci	TH
1. preventivní očkování proti chřipce	4,26	4,44
2. závodní stravování	4,36	4,43
3. penzijní připojištění	4,42	4,65
4. dovolená - 1 týden nad rámec ZP	4,65	4,83
5. letní dětský tábor pro děti zaměstnanců	4,23	4,22
6. den otevřených dveří s programem pro děti	4,31	4,28
7. sportovní hry společnosti	4,43	4,43
8. reprezentační ples společnosti	4,31	4,34
9. časopis společnosti Ostroják	4,20	4,20
10. dárkové balíčky na Vánoce	4,01	4,12
Celkem	4,32	4,39

Zdroj: vlastní

V tabulce 15 je spokojenost vyhodnocena podle profesního zařazení. Z výsledků vyplývá, že TH pracovníci jsou spokojenější než dělníci, rozdíl v průměrných známkách ale činí pouhých 0,07.

TH pracovníci jsou nejvíce spokojeni s týdnem dovolené nad rámec ZP, penzijním připojištěním a očkováním proti chřipce.

Dělníci nejvíce oceňují týden dovolené nad rámec ZP, sportovní hry společnosti a penzijní připojištění.

Na konci této části dotazníku byl respondentům dán prostor, aby se vyjádřili, jaké další zaměstnanecké výhody by uvítali. Nejčastěji zmiňovanými požadavky byly příspěvky na saunu, bazén, masáže a rehabilitace. Doporučovala bych vedení společnosti zvážit a

popřípadě zavést tyto benefity. Myslím si, že vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců zastává těžkou fyzickou práci v prašném, horkém a hlučném prostředí, bylo by vhodné lépe pečovat o jejich zdraví. Protože si OSTROJ, a. s. váží zdraví svých zaměstnanců, jeden z takových kroků se chystá podniknout již v létě roku 2008, kdy bude uveden do provozu Dům zdraví, který by měl sloužit ke snížení nemocnosti pracovníků. V tomto objektu nacházejícím se v těsné blízkosti firmy, budou sídlit obvodní lékaři, zubaři a maséři.

Mezi další časté požadavky patřila pružná pracovní doba, vstupenky na různé kulturní a sportovní akce, příspěvek na dovolenou, stravenky a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

4. 3. Připomínky k životu společnosti

V poslední části dotazníku měli respondenti možnost napsat připomínky, náměty a nápady k životu ve firmě. Nejčastěji uváděné připomínky patří:

- špatné pracovní prostředí (zima, prach, hluk,...) (14x)
- nespokojenost s finančním ohodnocením (12x)
- nedostatek parkovacích míst (7x)
- konkurenční boj mezi divizemi, špatná spolupráce a komunikace (9x)
- nespokojenost s novými šatnami - špatný tlak vody ve sprchách, zima, nefungující odvětrávání skříněk (8x)
- nespokojenost s nadřazeným (7x)
- nespokojenost s velkými společnými kanceláři (3x)
- kouření na pracovišti (3x)
- absence možnosti stravování na nočních směnách (3x)
- poškození laku aut při parkování před firmou (2x)
- kvalitnější ochranné pomůcky (2x)
- nesprávně stanovené normy (2x)
- zastřešení chodníků (2x)
- méně dnů povinné celozávodní dovolené (2x)

Vedení společnosti bych doporučila vyřešit problém s parkováním zaměstnanců, na který si stěžují již několik let. Také je nutné nějakým způsobem odškodnit zaměstnance, jejichž lak na autech se opotřebovává v důsledku každodenního parkování před firmou rychleji. Zároveň bych z důvodů četných stížností na nové šatny a sprchy doporučila při dalších realizovaných rekonstrukcích věnovat větší pozornost technickému provedení, funkčnosti a efektivnosti zamýšlených úprav. O problému konkurenčního boje mezi divizemi a návrhu na jeho řešení jsem se již několikrát zmiňovala.

4. 4. Potvrzení/Vyvrácení stanovených hypotéz

- Hypotéza, ve které jsem předpokládala, že spokojenost oproti předešlému roku vzroste, se nepotvrdila. Ve skutečnosti spokojenost klesla z hodnoty 3, 44 v roce 2006 na hodnotu 3, 40 v roce 2007. Průměrná známka byla tedy nižší o 0, 04.
- Hypotéza, že existují oblasti, ve kterých spokojenost klesne se potvrdila. Spokojenost klesla u většiny motivačních faktorů (viz. Tabulka 13)
- Předpoklad, že existuje rozdílná spokojenost u TH pracovníků a dělníků, vyjádřený v další hypotéze se potvrdil. Tuto skutečnost dokládají Tabulka č. 11 a Příloha č. 5.
- Hypotéza, předpokládající rozdíly ve spokojenosti v rámci divizí, se potvrdila. Rozdíly v mírách spokojenosti pracovníků jednotlivých úseků jsou uvedeny v Tabulce 12.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti OSTROJ, a. s. a zdrojů jejich pracovní motivace pomocí sociologického průzkumu. Dalším cílem bylo provést srovnání s anketou, která probíhala v roce 2006 a zjistit vývoj pracovní spokojenosti.

Průzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 75, 37 % zaměstnanců firmy. Respondenti byli dotazováni na spokojenost s jednotlivými faktory motivace a míru spokojenosti s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Na závěr dotazníku měli prostor vyjádřit se také k životu společnosti a napsat své náměty, připomínky a stížnosti.

Při zpracování výsledků této ankety jsem postupovala od spokojenosti v celé společnosti, až po spokojenost v rámci jednotlivých úseků a dle profesního zařazení, abych mohla lépe nalézt zdroje případné nespokojenosti.

Z výsledků vyplynulo, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci firmy s nejsilnějším motivačním faktorem, a to s finančním ohodnocení vykonané práce. Vedení firmy jsem doporučila zvýšení průměrných platů dělníků, obzvláště těch vysoce kvalifikovaných, kterých je ve strojírenství dlouhodobý nedostatek. Zamezilo by se tak případné fluktuaci zaměstnanců a firma by do svých řad přilákala nové odborníky.

Největším problémem, který jsem ve firmě OSTROJ, a. s. na základě zpracovávání dotazníků zaznamenala, je nespokojenost s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary. Jednotlivé divize spolu neumí uspokojivě a efektivně komunikovat a spolupracovat. Vedení firmy jsem navrhla tento problém řešit pomocí školení na komunikaci a týmovou práci. Také by bylo dobré vytvořit podmínky, které by zajistily motivaci firmy k dobrým výsledkům jako celku a podpořily tak soudržnost a týmovou práci všech úseků.

Srovnáním výsledků dotazníkového šetření z roku 2006 a 2007 jsem zjistila pokles průměrného ohodnocení spokojenosti o 0,8 %. Tento pokles není značný, přisuzovala bych ho větší pozornosti zaměstnanců na tuto anketu, jelikož firma na základě stížností z loňského dotazování podnikla mnoho kroků ke zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Doporučovala bych podobný průzkum spokojenosti zaměstnanců provádět každoročně. Myslím si, že všechny zjištěné údaje jsou pro firmu cenným zdrojem informací a podnětů ke zlepšení celkového chodu společnosti.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD J. – SILVESTER J. – PATTERSON F. – ROBERTSON I. *Psychologie práce*. 4. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vydání. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
4. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
5. PLAMÍNEK J. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
6. PROVAZNÍK, J. *Celostní management. Pilíře kompetence v řízení*. 2.vyd. Bratislava: SPRINT 2003. ISBN 80-89085-05-9.
7. ROBINS, S.- COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
8. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
9. STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
10. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam zkratk a symbolů

EU - Evropská unie

ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

MS - Microsoft

SJ - strategická jednotka

SRN - Spolková republika Německo

TH - technicko-hospodářský

ZP - zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
Bc. Hana Fialová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Moravice 83, 747 84 p. MELČ

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Předmět podnikání společnosti OSTROJ, a. s.

Příloha č. 2 - Organizační struktura podniku

Příloha č. 3 - Anketa spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 4 - Spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých úseků (srovnání let 2006 a 2007)

Příloha č. 5 - Spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých divizí – jednotlivé faktory
motivace